

**MANAJEMEN PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN
AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

DISERTASI



Oleh

MOHAMMAD ERWAN

NIM: 213307010004

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

JUNI 2025

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI PONDOK PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

DISERTASI

Diajukan Kepada :

Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh

MOHAMMAD ERWAN

NIM: 213307010004

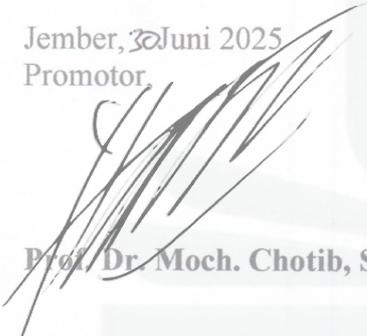
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

JUNI 2025

LEMBAR PERSETUJUAN

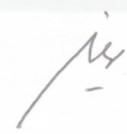
Disertasi dengan judul “**Manajemen Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep**” yang ditulis oleh **Mohammad Erwan** NIM : 0213307010004 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 30 Juni 2025
Promotor,



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

Co Promotor



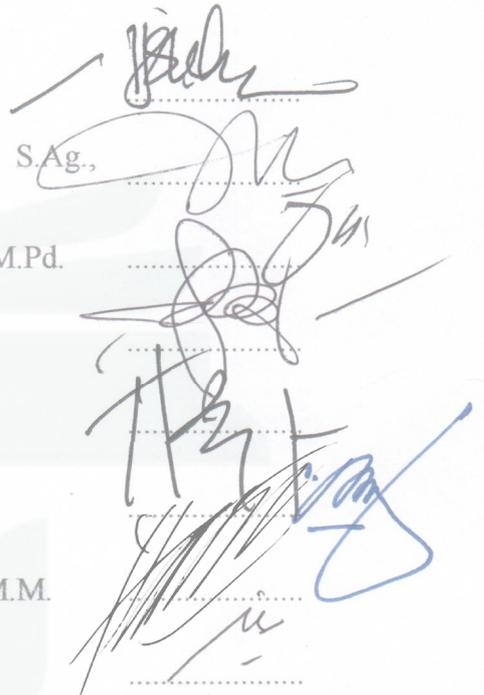
Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Manajemen Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep**” yang ditulis oleh **Mohammad Erwan** NIM : 0213307010004 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Saihan, M.Pd.I
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj. Nurul Azizah, S.Ag., M.Pd.I.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
5. Penguji : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
6. Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
8. Co Promotor : Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si



Jember, 30 Juni 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

SURAT PERNYATAAN
ORISINILITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Mohammad Erwan

NIM : 213307010004

Program : Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Universitas : Pascasarjana UIN Kiai Achmad Siddiq Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Manajemen Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Jember, 17 Juni 2025

Saya yang menyatakan,



Mohammad Erwan

NIM : 213307010004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Mohammad Erwan, 2025, *Manajemen Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep*. Desertasi. Program studi manajemen pendidikan islam pasca sarjana UIN KHAS Jember. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib. S.Ag.,M.M. Co Promotor : Dr. Abdul Mu'is, S.Ag.,M.Si

Kata Kunci : *Pendidik, Manajemen, Pendidikan, Pesantren, Mutu*

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tradisional telah lama diakui sebagai pilar keilmuan dan spiritualitas umat, namun dalam menghadapi tantangan abad ke-21 seperti globalisasi, digitalisasi, dan tuntutan profesionalisme, pesantren dihadapkan pada dilema antara mempertahankan nilai-nilai tradisional dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan modern. Salah satu isu krusial yang muncul adalah manajemen pendidik, yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi tenaga pengajar, sebagai kunci dalam menjamin mutu pendidikan yang berkelanjutan dan relevan.

Penelitian ini difokuskan pada empat aspek manajemen pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep: (1) perencanaan pendidik, (2) rekrutmen dan penempatan, (3) pengembangan, serta (4) evaluasi dan monitoring kinerja pendidik. Tujuannya adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana keempat komponen tersebut berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di pesantren, serta bagaimana strategi yang diterapkan dapat menjembatani antara nilai-nilai tradisional dan tuntutan profesionalisme pendidikan kontemporer.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, untuk memahami secara mendalam praktik manajemen pendidik di lingkungan pesantren. Teknik analisis data mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldana, yang mencakup proses pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, guna memperoleh gambaran holistik tentang sistem manajemen pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren At-Taufiqiyah menerapkan “model manajemen pendidik berbasis mutu integratif”. Model ini menggabungkan nilai-nilai spiritual pesantren dengan prinsip profesionalisme modern. Perencanaan dilakukan secara rasional dan mengacu kedua prinsip besar tersebut. Rekrutmennya dilakukan dengan dua pola yakni internal-eksternal yang menyeimbangkan aspek standar pemeliharaan nilai dan kompetensi modern. Pengembangan pendidik dilakukan melalui pembekalan, pelatihan berbasis kemitraan dan transformasi ritualitas pesantren. Sedangkan evaluasinya juga didasarkan pada standar internal dan eksternal yang diumuskan sejak awal perencanaan. Secara keseluruhan semua tahapan dilakukan secara berkala dan integratif. Model ini terbukti adaptif terhadap dinamika zaman sekaligus menjaga identitas keilmuan dan kultural pesantren.

ABSTRACT

Mohammad Erwan, 2025, Educator Management in Improving the Quality of Education at At-Taufiqiyah Islamic Boarding School, Sumenep. Dissertation. Islamic Education Management Study Program Postgraduate Program Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib. S.Ag.,M.M. Co Promotor: Dr. Abdul Mu'is, S.Ag.,M.Si

Keywords: *Educators, Management, Education, Pesantren, Quality*

Pesantren, as traditional Islamic educational institutions, have long been recognized as pillars of knowledge and spirituality for the community. However, in facing the challenges of the 21st century—such as globalization, digitalization, and the demands for professionalism—pesantren face a dilemma between maintaining their traditional values and adapting to modern educational needs. One crucial issue that has emerged is educator management, which includes planning, recruitment, development, and evaluation of teaching staff as key elements in ensuring sustainable and relevant educational quality.

This study focused on four aspects of educator management at Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep: (1) educator planning, (2) recruitment and placement, (3) development, and (4) evaluation and monitoring of educators' performance. The aim is to analyze in depth how these four components contribute to improving the quality of education at the pesantren and how the implemented strategies bridge the gap between traditional values and the demands of contemporary educational professionalism.

This study used a qualitative approach with a case study design to gain a deep understanding of educator management practices within the pesantren environment. The data analysis technique follows the model of Miles, Huberman, and Saldana, which includes data collection, data condensation, data display, and drawing and verifying conclusions. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation to obtain a holistic picture of the educator management system at Pondok Pesantren At-Taufiqiyah.

The findings of this study indicated that Pondok Pesantren At-Taufiqiyah applies an "integrative quality-based educator management model." This model combines the spiritual values of the pesantren with modern professionalism principles. Planning is carried out rationally and based on both sets of principles. Recruitment is conducted through two patterns, internal and external, balancing the aspects of preserving traditional values and modern competencies. Educator development is carried out through capacity building, partnership-based training, and transformation of pesantren rituality. Evaluation is also based on internal and external standards that are formulated from the outset of planning. Overall, all stages are carried out periodically and in an integrative manner. This model has proven to be adaptive to the dynamics of the times while maintaining the scientific and the pesantren cultural identity.

ملخص البحث

محمد إروان، 2025، إدارة المعلمين في تحسين جودة التعليم في معهد التوفيقية الإسلامي بسومينب. رسالة الدكتوراه بقسم إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بجامعة الكياهي الحاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية بجمبر. تحت الاشراف: (1) الاستاذ الدكتور الحاج محمد خطيب الماجستير، و(2) الدكتور عبد المعز الماجستير. الكلمات الرئيسية: المعلمون، الإدارة، التعليم، المدارس الإسلامية، الجودة.

إن المعاهد الإسلامية بوصفها مؤسسةً تعليميةً إسلاميةً تقليدية، تعتبر كأحد أعمدة المعرفة والروحانية للأمة منذ زمن طويل، ومع ذلك، في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين مثل العولمة، والرقمنة، ومتطلبات الاحترافية، تواجه البيسانترين معضلة بين الحفاظ على القيم التقليدية والتكيف مع احتياجات التعليم الحديث. واحدة من القضايا الحاسمة التي تبرز هي إدارة المعلمين، والتي تشمل التخطيط، والتوظيف، والتطوير، وحتى تقييم المعلمين، كعنصر رئيسي لضمان جودة التعليم المستدام والمناسبة.

محور هذا البحث هو التركيز على أربعة جوانب من إدارة المعلمين في معهد التوفيقية الإسلامي سومنب: (1) تخطيط المعلمين، و(2) التوظيف والتعيين، و(3) التنمية، و(4) تقييم ورصد أداء المعلمين. يهدف هذا البحث إلى التحليل العميق لكيفية مساهمة هذه العناصر الأربعة في تحسين جودة التعليم في المعهد الإسلامي، وكذلك كيفية تطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن توصل بين القيم التقليدية ومتطلبات الاحترافية في التعليم المعاصر.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الكيفي مع تصميم دراسة حالة، ولفهم كيفية إدارة المعلمين في بيئة المعهد الإسلامي بشكل عميق. وطريقة تحليل البيانات من خلال نموذج مايلز وهوبيرمان وسالدانا، الذي يشتمل على عملية جمع البيانات، وتكثيف البيانات، وعرض البيانات، وكذلك الاستنتاج والتحقق منها. وطريقة جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية المتعمقة، والملاحظة المشاركة، والتوثيق، بهدف الحصول على صورة شاملة عن نظام إدارة المعلمين في معهد التوفيقية الإسلامي.

أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي: أن معهد التوفيقية الإسلامي يطبق نموذج إدارة المعلمين على أساس الجودة المتكاملة. يجمع هذا النموذج بين القيم الروحية للمعهد مع مبادئ الاحترافية الحديثة. والتخطيط بشكل عقلاني ويستند إلى هذين المبدئين الكبيرين. والتوظيف بنمطين هما الداخلي والخارجي، مما يوازن بين جوانب الحفاظ على القيم والكفاءات الحديثة. أما تطوير الكوادر التعليمية فمن خلال برامج التأهيل والتدريب المبنية على أساس الشراكة، فضلاً عن تحويل الطقوس التقليدية في البيئة التعليمية للمدرسة الدينية إلى آليات تربوية معاصرة. أما عملية التقييم فتعتمد على معايير داخلية وخارجية وُضعت منذ المراحل الأولى من التخطيط. وتنفيذ جميع هذه المراحل بشكل دوري ومتكامل، مما يعكس طبيعة النموذج المتبعة في كونه قابلاً للتكيف مع تحولات العصر، مع الحفاظ في الوقت ذاته على الهوية العلمية والثقافية التي تميز المؤسسة التعليمية التقليدية.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT atas curahan rahmat serta hidayah yang diberikannya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini. Tak lupa shalawat serta salam peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang mana dengan kehadirannya dapat menjadikan anugerah bagi umat manusia serta rahmat bagi seluruh alam, sehingga terciptanya kedamaian dan ketinggian ilmu pengetahuan didunia ini.

Untuk mengakhiri masa perkuliahan di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember ini maka diharuskan menyelesaikan sebuah tugas akhir atau yang biasa disebut dengan Desertasi untuk mendapatkan gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Disertasi ini berjudul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.” Pada kesempatan ini pula, dengan kerendahan hati peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. CPEM selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah menyediakan fasilitas dalam menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang mendukung dan menjamin layanan pendidikan pascasarjana secara prima.

3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan arahan dan motivasi dengan sepenuh hati dalam penyusunan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Moch. Chotib. S.Ag.,M.M. selaku Promotor, yang telah memberikan bimbingan dan menjadi guru yang sabar dalam memberikan masukan pada peneliti.
5. Dr. Abdul Mu'is, S.Ag.,M.Si selaku Co Promotor, yang telah memberikan masukan-masukan ilmiah maupun nasehat yang menjadi ruh semangat penyelesaian disertasi ini.
6. Kepada keluarga kecil tercinta, utamanya Istri kami, Ibnaini Kurnia Azizah dan dua anak kami, Selina Talita Putri serta Moh. Delvino Afarezi. Sungguh tanpa jasa mereka, penelitian ini tak akan dapat diselesaikan dengan maksimal.
7. Kepada ibu bapak kami, Almh. Ibu Bahariya dan Bapak Ramli serta kedua mertua kami, Bapak Hosni dan Ibu Nanik, terima atas do'a dan dukungan motivasinya selama ini pada setiap jenjang pendidikan yang telah peneliti tempuh.
8. Seluruh Dosen Program Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu kepada penulis sehingga dapat mengetahui apa yang tidak diketahui sebelumnya dan menambah wawasan baru.
9. Segenap Pengurus Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep atas kesediaannya dan kesempatan menjadi informan dalam penelitian penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ORISINILITAS PENELITIAN	iiiv
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	vi
ملخص البحث	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
E. Definisi Istilah	15
F. Sistematika Penulisan	18
BAB II	20
KAJIAN PUSTAKA	20
A. Penelitian Terdahulu	20
B. Kajian Teori	38
1. Konsepsi Manajemen Pendidik	38
2. Kajian Tentang Peningkatan Mutu Pendidikan	83
3. Diskursus Mutu Pendidikan Pesantren	99
C. Kerangka Konseptual	106
BAB III	108
METODE PENELITIAN	108
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	108
B. Lokasi Penelitian	111
C. Kehadiran Peneliti	111
D. Subyek Penelitian	112
E. Sumber Data	113
F. Teknik Pengumpulan Data	115
G. Analisis Data	118
H. Keabsahan Data	122
I. Tahap-Tahap Penelitian	122
BAB IV	125
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	125
A. PAPARAN DATA PENELITIAN	125

1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	125
2. Rekrutmen dan Penempatan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	143
3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	158
4. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	172
B. ANALISIS PENELITIAN	182
1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	183
2. Rekrutmen dan Penempatan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	187
3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	191
4. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	195
C. TEMUAN PENELITIAN	198
BAB V	205
PEMBAHASAN TEMUAN	205
A. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	205
1. Integrasi Nilai Trasional Pesantren dan Profesionalitas Sebagai Dasar Visi 205	
2. <i>Internal-External Assessment</i> Sumber Daya Pesantren	211
3. Perumusan Standarisasi dan Proses Rekrutmen.....	216
4. Formulasi Program Pengembangan Pendidik	220
5. Formulasi Kode Etik Pendidik	223
B. Rekrutmen dan Penempatan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	227
1. <i>Internal Recruitment</i>	228
2. <i>External Recruitment</i>	231
3. <i>Istikharah</i> Sebagai Seleksi Akhir Rekrutmen Pendidik	235
4. Mekanisme Penempatan Pendidik	239
C. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	244
1. Pengembangan Solidaritas Kerja Pendidik	244
2. Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Pendidik	248
3. Pengembangan Komitmen dan Loyalitas Budaya Pendidikan	253
D. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	258
1. Evaluasi Kompetensi Internal	258
2. Evaluasi Kompetensi Eksternal.....	263
3. Aktor Implementasi Evaluasi	266
4. Pelaksanaan <i>Monitoring</i> Pendidik.....	270
E. Implikasi Temuan	275

1. Implikasi Teoretis.....	275
2. Implikasi Praksis	283
BAB VI	286
PENUTUP.....	286
A. KESIMPULAN	286
1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.....	286
2. Rekrutmen dan Penempatan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	287
3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.....	287
4. Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep	288
B.SARAN.....	289
DAFTAR PUSTAKA	292



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1.2 <i>Based Theory of HRM</i>	44
2. Gambar 2.2 Proses Rekrutmen	58
3. Gambar 2.3 proses/tahapan-tahapan seleksi menurut Rivai.....	62
4. Gambar 2.4 Penugasan Pendidik	68
5. Gambar 2.5 Kegiatan Mutasi Pendidik	69
6. Gambar 2.6. Tujuan Utama Evaluasi Kinerja Pendidik	82
7. Gambar 2.7 <i>Sallis's Profound Knowledge System of TQM</i>	95
8. Gambar 2.8 <i>Framework Konsep Quality Education Arcaro</i>	97
9. Gambar 2.9 Kerangka Dasar Peningkatan Mutu	100
10. Gambar 2.10 Kerangka Konseptual	109
11. Gambar 3.3 Komponen Analisis Data Model Interaktif	120
12. Gambar. 4.1 Wawancara Dengan Kepala Pesantren.....	127
13. Gambar 4.2 Suasana Saat Pembekalan PSL	145
14. Gambar 4.3 Tahapan Rekrutmen Internal.....	150
15. Gambar 4.4 Alur Rekrutmen dan Seleksi Eksternal	153
16. Gambar 4.5 dokumentasi tes wawancara oleh panitia seleksi	154
17. Gambar 4.6 dokumentasi tes wawancara oleh panitia seleksi	155
18. Gambar 4.7 Pembinaan dan Pengarahan Oleh Pengasuh.....	159
19. Gambar. 4.8 Tim Pelaksana Pelatihan dan Pengembangan Pendidik	161
20. Gambar. 4.9 Bahan Evaluasi Pendidik.....	178
21. Gambar 5.1 Perencanaan Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pesantren.....	226
22. Gambar 5.2 Framwork Rekrutmen dan Penempatan Pendidik Pesantren ...	244
23. Gambar 5.3 <i>Framework</i> Manajemen Pengembangan Pendidik.....	258
24. Gambar 5.4 Manajemen Evaluasi Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pesantren	276

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam pedoman Pascasarjana UIN KHAS JEMBER.

No	Arab	Indo-Nesia	Keterangan	Arab	Indo-nesia	Keterangan
1	ا	‘	Koma di atas	ط	t}	te dg titik di bawah
2	ب	B	Be	ظ	z	Zed
3	ت	T	Te	ع	‘	koma di atas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	f	Ef
6	ح	h}	ha dg titik di bawah	ق	q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	Ka
8	د	D	De	ل	l	El
9	ذ	Dh	de ha	م	m	Em
10	ر	R	Er	ن	n	En
11	ز	Z	Zed	و	w	We
12	س	S	Es	ه	h	Ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	Koma di atas
14	ص	s}	es dg titik di bawah	ي	y	es dg titik di bawah
15	ض	d}	de dg titik di bawah	-	-	de dg titik di bawah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Tradisionalitas pendidikan pesantren disebut sebagai satu-satunya lembaga yang bertahan sepanjang sejarah dan rezim. Tak berlebihan, jika beberapa pakar menyebut keberadaannya sebagai bentuk pendidikan paling *indigenous* di Indonesia.¹ Mampu bertahan di tengah tikaman *imperialism*,² *modernism*,³ hingga *globalism*.⁴ Namun, bukan berarti tak ada masalah, banyak pakar yang mengkhawatirkan bahwa sisi tradisional demikian berpotensi menjadi titik lemah, utamanya dalam hal sumber daya manusia yang dimilikinya.⁵

Pesantren sebagai lembaga pendidikan di Indonesia, juga memiliki orientasi pegapaian standar mutu nasional. Dengan kata lain, keberadaannya mesti juga menyesuaikan dengan kebutuhan pengembangan standar pendidikan nasional. Proses penyesuaian demikian yang tidak mudah. Perkembangan

¹ Abd Mustaqim, "Menggagas Pesantren Transformatif," *Aula*, September 2003, No.09 edition, sec. XXV.

² Mariam Ulpah, "The Exploration of Islamic Educational Reform and Colonialism Impact on Contemporary Islamic Higher Education," *Khazanah Pendidikan Islam* 4, no. 3 (November 30, 2022): 135–45, <https://doi.org/10.15575/kp.v4i3.22441>.

³ Hanun Asrohah, "THE DYNAMICS OF PESANTREN: Responses toward Modernity and Mechanism in Organizing Transformation," *JOURNAL OF INDONESIAN ISLAM* 5, no. 1 (June 1, 2011): 66–90. Responses toward Modernity and Mechanism in Organizing Transformation. *JOURNAL OF INDONESIAN ISLAM*, Vol.1-No.1, 2011, 66-90

⁴ Akhmad Nurul Kawakip, "Globalization and Islamic Educational Challenges: Views from East Javanese Pesantren," *Ulumuna* 24, no. 1 (June 17, 2020): 105–31, <https://doi.org/10.20414/ujis.v24i1.385>.

⁵ Nur Uhbiyati, "A Competency-Based Model of the Human Resource Development Management of Ustadz at Salaf Boarding School," *International Journal of Educational Management* 29, no. 5 (June 8, 2015): 695–708, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0118>.

pendidikan di Indonesia terus mengalami dinamika, utamanya saat menghadapi era globalisasi. Kebutuhan masyarakat terus berkembang, sedangkan pesantren dianggap terlalu lambat menjawab tantangan perubahan tersebut. Budaya tradisional berjalan secara tak rasional dan tak sesuai dengan arus perkembangan.⁶

Meskipun pesantren sering dipandang sebagai warisan tradisi keilmuan Islam yang agung—sering disebut sebagai “*great tradition*”—peran dan relevansinya dalam dinamika pendidikan modern terus menjadi bahan perdebatan. Dawam Rahardjo bahkan berargumentasi bahwa, seandainya Indonesia tidak pernah dijajah, pola dan model pendidikan nasional kemungkinan besar akan mengikuti jejak pesantren sebagai lembaga pendidikan utama.⁷ Pernyataan ini mencerminkan keyakinan akan keunggulan historis dan kultural pesantren dalam mencetak generasi yang religius sekaligus berdaya saing akademis. Namun, di tengah arus pragmatisme dan tuntutan kompetensi abad ke-21, institusi pesantren dihadapkan pada dilema antara mempertahankan otentisitas tradisional dan beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat modern⁸.

Kritik terhadap manajemen organisasi pesantren umumnya menyoroti struktur kepemimpinan yang bersifat sentralistik, kurang demokratis, dan kerap

⁶ Supriyanto Supriyanto, Samsul Bahri, and Ahmad Ghifari, “Patterns of Pesantren Strength in Facing the Hegemony of Modernity,” *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner* 10, no. 1 (April 30, 2025): 51–72.

⁷ Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985).3

⁸ Ahmad Royani and Hepni, “The Survival and Continuity of Islamic Boarding School in the Era of Changes,” *Jurnal Penelitian*, September 14, 2022, 129–38, <https://doi.org/10.28918/jupe.v19i2.5648>.

kali bersifat hierarkis⁹. Menurut Stenberink, institusi yang menolak pembaharuan metodologi dan struktur organisasinya akan menghadapi risiko ditinggalkan oleh masyarakat pencari pendidikan yang menuntut relevansi kontekstual dan responsif terhadap perkembangan zaman.¹⁰ Di sinilah persoalan manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat krusial: bagaimana pesantren merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan pendidik yang tidak hanya menguasai ilmu agama dengan sanad yang kuat, tetapi juga melek teknologi pembelajaran dan metodologi pedagogis modern.

Dalam konteks globalisasi, perubahan demografi, kemajuan teknologi, dan klaim otoritas sosial yang semakin kritis, pesantren dituntut untuk menyediakan pendidik yang adaptif. Anderson dkk. menegaskan bahwa dunia pendidikan tradisional sering kali gagal menciptakan guru yang memiliki kompetensi digital, kemampuan berpikir kritis, serta keterampilan kolaboratif sehingga kurang mampu menjawab tantangan abad ke-21.¹¹ Akibatnya, terjadi pergeseran preferensi masyarakat ke lembaga pendidikan umum yang dianggap lebih responsif terhadap kebutuhan global dan pasar kerja.¹² Di sisi lain, tekanan untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional pesantren—seperti musyawarah kiai, penghormatan terhadap sanad ilmu, dan kehidupan asrama

⁹ Saihan dan Umiarso El-Rumi, "Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum, Suren, Jember," *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 16, no. 2 (October 1, 2021): 291–310, <https://doi.org/10.21043/edukasia.v16i2.11711>.

¹⁰ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern* (Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1986).11

¹¹ Mashudi dan Cecep Hilman, "Digital-Based Islamic Religious Education: A New Orientation in Enhancing Student Engagement and Spiritual Understanding," *The Journal of Academic Science* 2, no. 1 (January 6, 2025): 53–65, <https://doi.org/10.59613/66eafx60>.

¹² Mellisa Anderson, *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership: ASHE Higher Education Report, Volume 31, Number 6*, 1st edition (San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2006).

yang disiplin—membuat lembaga ini perlu merancang strategi manajemen SDM yang mampu menyeimbangkan kedua orientasi tersebut.

Reformasi regulasi melalui Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menambah kompleksitas tantangan ini. UU tersebut mendorong modernisasi kurikulum dan manajemen pesantren, namun tetap memberikan keleluasaan bagi pesantren untuk memelihara tradisi lokal.¹³ Dengan demikian, pesantren menghadapi mandat ganda, yakni meningkatkan mutu pendidikan umum sesuai standar nasional sekaligus memelihara kualitas pengajaran agama sesuai khazanah tradisi.

Problematika manajemen pendidik di pesantren, sebenarnya telah dilematik dan problematik. Misalnya, dalam proses rekrutmennya, selama ini cenderung informal, mengandalkan rekomendasi kiai atau jaringan alumni, tanpa standar kompetensi yang jelas.¹⁴ Padahal, teori *human capital* menekankan pentingnya seleksi berbasis kompetensi untuk memastikan kesesuaian antara tugas dan kapabilitas individu.¹⁵ Penerapan *assessment center* atau uji kompetensi formal dapat meningkatkan objektivitas perekrutan, sekaligus membuka peluang menarik pendidik muda yang memiliki profisiensi teknologi dan pemahaman pedagogis mutakhir. Setelah direkrut, fase orientasi

¹³ Atmari, “Kebijakan Strategis Pengarusutamaan Pendidikan Pesantren Pasca Perberlakuan Undang-Undang No 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren” (Desertasi, Jember, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shidiq, 2022).234

¹⁴ Syahrul, Mukhneri Mukhtar, and Maruf Akbar, “Kiai’s Leadership in Managing Human Resources” (3rd International Conference on Education Innovation (ICEI 2019), Atlantis Press, 2019), 79–82.

¹⁵ Valeriia Valerevna Semenova, Alexander Nikolaevich Zelenyuk, and Yuri Anatolyevich Savinov, “Human Capital Development: Development of Professional Competencies through Soft Skills,” *Revista Tempos e Espaços Em Educação* 14, no. 33 (February 16, 2021): e15253–e15253, <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15253>.

dan mentoring menjadi krusial untuk memperkenalkan budaya organisasi pesantren—yang menekankan nilai-nilai religius, etika kerja, serta tata krama pesantren—sambil mengakselerasi adaptasi pendidik baru terhadap sistem manajemen berbasis standar mutu.¹⁶

Pada praktiknya, banyak pesantren menghadapi tantangan dalam manajemen pendidik yang komprehensif untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan. Salah satunya, terbatasnya anggaran operasional sering kali memaksa pengelola pesantren untuk mengandalkan skema remunerasi yang tidak setara dengan sekolah negeri atau swasta.¹⁷ Hal ini berimplikasi pada rendahnya daya tarik profesi pendidik pesantren, yang pada gilirannya menurunkan motivasi dan loyalitas guru dalam jangka panjang.¹⁸

Ketergantungan pada semangat religius dan konsep *barokah* kadang menutupi kebutuhan akan insentif berbasis kinerja.¹⁹ Penerapan bonus berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran santri atau inovasi kurikulum memang dapat meningkatkan motivasi internal, namun tanpa kerangka kompensasi yang memadai, upaya ini sering berjalan parsial. Pengakuan non-finansial—seperti kesempatan studi lanjut, beasiswa, penghargaan guru teladan, dan jalur karir yang jelas—juga terbukti efektif dalam meningkatkan retensi dan kepuasan

¹⁶ George C. Thornton III and Deborah E. Rupp, *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development* (Psychology Press, 2006).23

¹⁷ Abdul Mu'is, "MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM DI PONDOK PESANTREN AS-SYAFAAH KEBONSARI JEMBER: Human Resource Development Management At As-Syafaah Islamic Boarding School Kebonsari Jember," *Fenomena* 20, no. 1 (March 8, 2021): 33–44, <https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45>.

¹⁸ H. Permana et al., "Sustainable Financing Planning in Improving the Quality of Education at Pesantren," *BIS Humanities and Social Science* 1 (October 20, 2024), <https://doi.org/10.31603/bishss.93>.

¹⁹ Nurul Azizah, "Sacralization Religion, Power Elite And Leadership: Female Regents In East Java," *Majalah Ilmu Pengetahuan Dan Pemikiran Keagamaan Tajdid* 25, no. 1 (June 29, 2022): 1–15, <https://doi.org/10.15548/tajdid.v25i1.4052>.

kerja pendidik. Dalam kerangka teori dua faktor Herzberg, faktor motivator berupa prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab harus dikembangkan sejajar dengan faktor higienis seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi.²⁰ Sayangnya, tidak sedikit pesantren yang belum mengintegrasikan keduanya secara total, sehingga meski pendidik bekerja atas semangat keagamaan, aspek-aspek manajerial modern sering terabaikan.

Selain tantangan insentif, konflik interpersonal dan kultur organisasi yang homogen menjadi masalah lain dalam manajemen sumber daya manusia pesantren. Perbedaan perspektif antara generasi pendidik—senior yang memegang tradisi turun-temurun dan milenial atau generasi Z yang lebih melek teknologi—membutuhkan mekanisme mediasi dan dialog terbuka. Prinsip musyawarah, nilai inklusivitas, dan kebijakan penyelesaian konflik yang adil dapat membangun iklim kerja kondusif dan memupuk inovasi. Kepemimpinan transformatif dari kiai atau pengasuh pesantren, yang mengedepankan komunikasi dua arah, pemberdayaan staf, dan dukungan emosional, terbukti strategis dalam memfasilitasi adaptasi budaya pesantren terhadap dinamika pendidikan modern.²¹

Namun, sosok kiai sebagai figur sentral juga sering kali berkharisma dan memegang otoritas kuat.²² Kepemimpinan karismatik ini kadang sulit

²⁰ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work* (US: Transaction Publishers, 2011).19

²¹ Lalu Pattimura Farhan and Prosmala Hadisaputra, "Conflict Management in Pesantren, Madrasah, and Islamic Colleges in Indonesia: A Literature Review: Manajemen Konflik Di Pesantren, Madrasah, Dan Perguruan Tinggi Islam Di Indonesia: Kajian Literatur," *Dialog* 44, no. 1 (June 29, 2021): 37–50, <https://doi.org/10.47655/dialog.v44i1.445>.

²² Nadiatul Maziyyah Attarwiyah, Moch Chotib, and Subakri Subakri, "Spiritual Leadership and Mental Wellbeing: The Role of Kiai in Maintaining Santri Mental Health," *QALAMUNA*:

dipadukan dengan praktik manajerial modern seperti delegasi wewenang, pengambilan keputusan berbasis data, dan perencanaan strategis. Menurut Aziz dan Imam Wahyono, transformasi kepemimpinan kiai menuju model yang lebih rasional dan situasional akan mempermudah implementasi sistem manajemen pendidik yang efektif. Otoritas kiai perlu diimbangi dengan struktur organisasi yang adaptif, membagi tugas sesuai kompetensi, serta melibatkan pendidik dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, tanggung jawab manajerial tidak terpusat semata pada satu figur, melainkan tumbuh sebagai sinergi kolektif yang menjamin kontinuitas peningkatan mutu.²³

Persoalan manajemen pendidik sejatinya sangat mempengaruhi output pendidikan. Berdasarkan pendekatan Deming tentang *Total Quality Management* (TQM),²⁴ kualitas tenaga pendidik merupakan input krusial yang menentukan efektivitas proses pembelajaran dan pencapaian hasil. Jika kualitas pendidik diragukan—baik dari sisi kompetensi pedagogik, penguasaan materi, maupun integritas profesional—maka proses belajar-mengajar tidak akan optimal dan output berupa lulusan unggul pun sulit diwujudkan. Oleh karena itu, urgensi penelitian tentang manajemen pendidik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pesantren menjadi sangat mendesak.

Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama 17, no. 1 (March 21, 2025): 121–34, <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v17i1.6395>.

²³ Ahmad Aziz Fanani and Imam Wahyono, “DIAGNOSIS KIAI DALAM MENGENAL CIVITAS PESANTREN (Studi Analisis Kepemimpinan Situasional Di Pondok Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi),” *INCARE International Journal of Educational Resources* 2(4) (2021): 423–39, <https://doi.org/10.59689/incare.v2i4.298>.

²⁴ W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education - 2nd Edition*, 2nd edition (Cambridge, Mass: The MIT Press, 2000).

Penelitian ini memilih Pondok Pesantren At-Taufiqiyah di Kabupaten Bluto, Sumenep, sebagai lokasi studi karena institusi ini menunjukkan jejak historis panjang dan adaptasi dinamis terhadap kebutuhan masyarakat. Berdiri sejak 1942 M/1361 H, pesantren yang didirikan KH. Hasyim Ali ini telah tumbuh pesat, tidak hanya dalam spektrum keilmuan klasik kitab kuning, tetapi juga dalam penguasaan bahasa asing dan teknologi. Pengembangan sarana pendidikan formal—mulai Madrasah Diniyah, Taman Kanak-Kanak, hingga Sekolah Menengah Kejuruan yang didirikan pada 2016²⁵—menunjukkan komitmen lembaga dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Setiap tahun, pesantren juga rutin mengundang narasumber eksternal untuk memperkaya program unggulan, khususnya bahasa Inggris dan Arab, sehingga santri dapat bersaing dalam festival sains dan keagamaan hingga tingkat nasional.

Dari sisi *output*, prestasi santri At-Taufiqiyah patut diacungi jempol. Banyak alumni yang meraih juara lomba di tingkat kabupaten dan provinsi, serta diterima di perguruan tinggi ternama seperti Universitas Islam Sunan Ampel Surabaya, Universitas Jember, Universitas Airlangga, dan Universitas Brawijaya. Tidak sedikit pula yang melanjutkan studi hingga jenjang pascasarjana atau berkarier sebagai guru PNS dan dosen.²⁶ Keberhasilan ini menjadi bukti bahwa manajemen pendidik di pesantren tersebut berjalan efektif, mampu mengantarkan peserta didik menjadi kompetitif di tingkat yang lebih tinggi.

²⁵ *Dokumentasi*, Historis Pesantren At Taufiqiyah Bluto Sumenep Tahun 2021

²⁶ *Dokumentasi*, Data Lulusan Pesantren At Taufiqiyah Bluto Sumenep Tahun 2024

Dalam wawancara dengan Ust. Yadik, S.Pd.I., M.Pd., Kepala Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, diungkapkan bahwa manajemen pendidik di pesantren dilaksanakan secara tertutup dan terstruktur secara berkelanjutan. Keterlibatan seluruh *ustadz/ustadzah* dalam struktur organisasi kesartrian dirotasi setiap tahun sesuai kebutuhan. Proses rekrutmen dan seleksi pendidik hanya melibatkan alumni internal melalui tes tulis, lisan, dan ujian kemampuan membaca kitab kuning dengan kaidah nahwu dan sharaf, bahasa Inggris, serta bahasa Arab. Setelah lolos seleksi, pendidik baru diberikan amalan khusus yang diijazahkan langsung oleh pengasuh, sebagai bagian manajemen tenaga pendidik bidang spiritual. Keberadaan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang terus diperbarui memastikan efektivitas kegiatan belajar mengajar, sekaligus memuat ruang inovasi kreatif untuk mempertahankan ciri khas pesantren.²⁷

Lebih lanjut, hasil wawancara dengan Mohammad Sholeh, Kepala Madrasah Aliyah Pesantren At Taufiqiyah, mengatakan,

”Pengembangan mutu pendidik tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada penguatan nilai spiritual dan relasi sosial di lingkungan pesantren. Program pembinaan rutin, mentoring oleh ustadz senior, serta penghargaan bagi pendidik berprestasi diyakini mampu menumbuhkan iklim kerja positif. Penerapan model manajemen sumber daya manusia yang holistik, memadukan aspek administratif, profesional, dan spiritual, diyakini sebagai kunci utama dalam menjaga produktivitas dan loyalitas pendidik”.²⁸

Secara garis besar, Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep merupakan institusi pendidikan yang memadukan nilai-nilai tradisional dan

²⁷ Wawancara Awal, Yadik (Kepala Pesantren At Taufiqiyah) Tanggal 21/01/2024

²⁸ Wawancara Awal, Mohammad Sholeh (Kepala MA Pesantren At Taufiqiyah) Tanggal 21/01/2024

modern, dengan penerapan bahasa Arab dan Inggris sebagai bahasa komunikasi sehari-hari, sekaligus instrumen pembelajaran aktif. Sistem peminatan yang diterapkan—yakni *tabarruk* dan *takhassus*—menjadi ciri khas tersendiri, yang memengaruhi pola rekrutmen, pelatihan, hingga pengembangan pendidik di lingkungan pesantren.

Dalam observasi langsung penulis di lokasi, tampak bahwa sistem pendidikan di pesantren ini tidak hanya berorientasi pada capaian kognitif, tetapi juga pada pembentukan karakter dan loyalitas melalui pendekatan spiritualitas dan pengabdian. Hal ini sejalan dengan visi pesantren sebagai lembaga kaderisasi pemimpin umat, tempat *thalab al-‘ilmi*, dan pusat pengembangan ilmu keislaman serta ilmu umum yang tetap bernafaskan pesantren. Nilai kebersamaan dan pengabdian menjadi landasan utama dalam pengelolaan pendidik, sehingga meskipun sebagian besar tenaga pengajar berasal dari alumni internal, proses rekrutmen dilakukan secara selektif dan terstruktur.²⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus pesantren, dinyatakan bahwa rekrutmen pendidik dilakukan setiap tahun secara berkala.

Ia menuturkan,

“Kami memang mengutamakan alumni sendiri, karena sudah tahu karakter dan nilai-nilai pesantren. Tapi tetap ada proses seleksi, termasuk praktek mengajar di depan para guru senior. Sistem manajemen pendidik berbasis nilai dan loyalitas yang menjadi kekuatan utama dalam menjaga kualitas pengajaran. Hal demikian,

²⁹ *Observasi Awal, Proses Rekrutmen Guru Pesantren At Taufiqiyah Bluto Sumenep Tahun 2021*

bagi kami yang menurut hemat kami, sangat menentukan dalam mengembangkan mutu pesantren”.³⁰

Selain itu, juga ditemukan bahwa evaluasi kinerja pendidik dilakukan secara intensif dan berjenjang, mulai dari harian oleh *musyrif* kelas, hingga evaluasi tahunan oleh tim manajemen pesantren.³¹ Penilaian dilakukan secara bersama terdiri dari kyai, pengurus yayasan, kepala sekolah, dan pengurus kurikulum. Sistem ini memungkinkan adanya kontrol mutu berkelanjutan meskipun latar belakang akademik pendidik bervariasi.

Pada intinya, manajemen pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah terletak pada sistem kaderisasi yang berbasis pada pengabdian dan pembinaan karakter. Proses seleksi bukan hanya menilai aspek kompetensi pedagogik dan profesional, tetapi juga mengedepankan nilai kesetiaan terhadap sistem pesantren. Dengan begitu, meskipun sumber daya manusia berasal dari internal dan belum semua berpendidikan tinggi, mutu pendidikan tetap terjaga melalui pengawasan ketat, penilaian berkala, dan semangat pengabdian yang tinggi dari para pendidik.

Dari hal itu perlu adanya suatu rancangan atau perencanaan yang dapat menjadikan lembaga Pesantren ini lebih bermutu dan memiliki kualitas kontrol yang jelas. Maka dari permasalahan ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep”.

³⁰ *Wawancara Awal, Yadik (Kepala Pesantren At Taufiqiyah) Tanggal 21/01/2024*

³¹ *Observasi Awal, Evaluasi Guru Pesantren At Taufiqiyah Bluto Sumenep Tahun 2021*

B. Fokus Penelitian

Mengacu pada latar belakang di atas, bahwasanya untuk mewujudnya suatu Pesantren yang memiliki kualitas dan mutu terbaik perlu adanya penanganan menejerial, terutaman manajemen sumber daya insani. Sebab manusialah yang mengelola sebuah lembaga pendidikan Pesantren. Untuk mengarahkan kajian dalam penelitian ini, peneliti menyusun fokus pada penelitian ini. Adapun yang demikian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep?
2. Bagaimana rekrutmen dan penempatan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep?
3. Bagaimana pengembangan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep?
4. Bagaimana evaluasi dan *monitoring* kinerja pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyajikan tujuan yang harus diambil dalam penelitian. Tujuan penelitian harus terkait dengan permasalahan yang dirumuskan sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen dan penempatan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.
4. Untuk mengetahui serta menganalisis evaluasi dan monitoring kinerja pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep, kami berharap dapat menawarkan manfaat teoritis dan praktis. Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

1. Menambah wawasan keilmuan tentang perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.
2. Menambah wawasan keilmuan tentang rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

3. Mengetahui lebih jauh tentang penempatan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.
4. Mengetahui lebih jauh tentang evaluasi kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan untuk menambah pengetahuan tentang penelitian dan bagaimana menulis karya ilmiah yang baik untuk menulis karya ilmiah di masa depan dan memberikan wawasan yang terintegrasi ke dalam disiplin ilmu terkait pendidikan.
- b. Bagi lembaga UIN KHAS JEMBER penelitian ini berusaha untuk memperkaya khasanah konseptual dan mengembangkan tradisi intelektual di UIN KHAS JEMBER.
- c. Bagi Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep, diharapkan temuan penelitian ini mampu bertahan dan memberikan kontribusi positif sebagai kontribusi konstruktif untuk meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia.
- d. Bagi Pengembangan Keilmuan penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan Pesantren.

E. Definisi Istilah

Untuk mengarahkan alur dalam penelitian ini, perlu dijelaskan beberapa istilah terkait judul, diantaranya meliputi:

1. Manajemen Pendidik

Manajemen secara terminologis adalah pengelolaan. Sedangkan secara konseptual adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang diharapkan. Secara umum, langkah-langkahnya terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi.

Sedangkan pendidik, memiliki dua makna, yaitu makna luas dan makna sempit. Dalam arti luas, pendidik adalah siapa saja yang berkewajiban untuk mendukung siswa. Dalam arti sempit, pendidik adalah orang yang secara sadar siap menjadi guru. Pendidik disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat (6) bahwa: "*Pendidik adalah kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan*".

Pendidik dalam penelitian ini adalah guru yang menerima surat tugas sebagai legitimasi dari guru untuk mengajar di pesantren. Guru-guru pesantren dibagi menjadi dua bagian, yaitu, *pertama*, guru senior sebagai guru tetap lembaga yang telah mengajar minimal 5 tahun atau lebih, dan *kedua*, guru junior sebagai guru tidak tetap lembaga, yang juga termasuk guru yang baru saja diangkat oleh pesantren. Berdasarkan uraian tersebut,

manajemen guru dalam penelitian ini adalah manajemen guru yang berkesinambungan setiap tahunnya, dimulai dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengembangan, serta evaluasi kinerja guru secara berkelanjutan.

Dengan demikian dalam kontes penelitian ini, manajemen pendidik adalah pengelolaan pendidik sebagai proses pengembangan mutu pesantren. Secara konseptual, tahapannya disesuaikan dengan langkah penting pengembangan sumber daya manusia. Adapun yang demikian adalah terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik.

2. Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata peningkatan atau meningkatkan merupakan kata kerja yang berarti membuat suatu menjadi lebih baik, lebih besar atau lebih kuat daripada sebelumnya.³² Peningkatan mutu pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas seluruh manusia melalui aktivitas olah raga dan olah pikir agar mampu berdaya saing dalam menghadapi tantangan global. Peningkatan dalam arti pendidikan bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi persyaratan yang layak dan kompeten untuk mengembangkan sumber daya yang ada.³³

³² KBBI. 2016. Web kbbi.kemdikbud.go.id diakses 14 maret 2025

³³ Agustin, Paulina dan Anna Effane. *Model Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Mutu Berbasis Sekolah*. Karimah Tauhid 1(6). 2022

Meningkatkan mutu pendidikan berarti upaya atau proses untuk memperbaiki kualitas sistem pendidikan agar lebih efektif, efisien dan relevan dengan kebutuhan peserta didik serta perkembangan zaman. Peningkatan mutu di lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan cara memperkuat kurikulum sekolah, memperkuat kapasitas manajemen sekolah serta memperkuat sistem pendidikan tenaga kependidikan.

Kualitas atau mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.³⁴ Mutu menurut Edward Sallis adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan. Dan menurut Hoy, yaitu *“Quality is often defined in term of outcomes to match a customer’s satisfaction”*, mutu adalah kepuasan terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik.³⁵ Pendidikan adalah upaya yang disengaja dan terencana untuk menciptakan suasana dan proses pendidikan sehingga siswa secara aktif mengembangkan potensinya untuk memperoleh kekuatan religius dan spiritual, pengendalian diri, karakter, kecerdasan, akhlak mulia dan keterampilan yang dibutuhkan diri sendiri, masyarakat, bangsa dan negara.³⁶

Jadi peningkatan mutu Pendidikan dalam konteks penelitian ini dalam upaya pengembangan mutu yang dilakukan melalui manajemen pendidik. Dengan demikian, posisi sebagai kausal alur dari proses manajemen pendidik pesantren sendiri. Seluruh manajemen pendidikan

³⁴ Pius a, *Kamus Ilmiah Populer*, 505

³⁵ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 24

³⁶ Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 ketentuan umum Pasal 1

yang dilakukan merupakan bagian dari proses peningkatan mutu pendidikan pesantren.

3. Pondok Pesantren

Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tradisional yang telah menghadapi rintangan perkembangan sepanjang sejarah, baik dari segi guru, lembaga maupun administrasi. Dapat disebut sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan baik dari aspek tradisi keilmuannya yang merupakan salah satu tradisi agung maupun sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam.³⁷

Pada penelitian pondok pesantren diasumsikan sebagai *sub holding* lembaga pendidikan. Artinya, lembaga yang menaungi beberapa kelembagaan pendidikan baik formal maupun non formal. Posisi pesantren dalam penelitian ini adalah sebagai situs pendidikan yang memerlukan manajemen pendidik guna mencapai keunggulan.

F. Sistematika Penulisan

1. Bagian Awal

Pada bagian awal memuat hal-hal pengantar, yaitu: halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan, lembar pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Inti

³⁷ Ahmad Royani, *Eksistensi Pendidikan Pesantren Dalam Arus Perubahan*, Cendekia Vol. 16 No 2, Juli – Desember 2018, 378

Bagian ini meliputi hal-hal isi terkait dengan tema kajian, yaitu, *Bab pertama*, berisi pendahuluan. Peneliti menggali dan mengungkap problem-problem yang terkait dengan penyusunan disertasi ini, mencakup kajian; latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Bagian kedua, yaitu kajian pustaka. Pada pembahasan bab ini memaparkan secara teoritis bersumber dari pustaka yang meliputi; kajian pustaka tentang konsep diisi pembahasan

Bab ketiga, adalah metode penelitian. Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan sebagai instrumen data yang valid dan realibel, yaitu: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahapan penelitian.

Bagian keempat, berisi paparan data dan temuan penelitian. Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian dan temuan yang didapat di lapangan.

Bagian kelima, yaitu pembahasan. Bab ini mendiskusikan secara analitik antara temuan penelitian di lapangan dengan kajian teori sehingga tampak penerapan yang ideal.

Bagian keenam, penutup. Dalam bab ini mencakup temuan pokok atau kesimpulan, implikasi dan penelitian lanjutan sesuai dengan saran dan rekomendasi.

3. Bagian Akhir

Bagian ini berisi tentang daftar rujukan, pernyataan keaslian tulisan, lampiran dan riwayat hidup peneliti.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini, posisi penelitian ini akan dijelaskan dengan membandingkannya dengan banyak penelitian sebelumnya, bagaimana membangun manajemen guru secara ilmiah, bagaimana sumber epistemologis digunakan untuk membangun disiplin ilmu teoritis ini, dan bagaimana model manajemen guru di lembaga pendidikan. Penelitian ini harus dilakukan untuk mengetahui proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, serta evaluasi kinerja guru yang dapat diterapkan di lembaga pendidikan lainnya.

A. Penelitian Terdahulu

1. Jurnal yang disusun oleh Ramandha Rudwi Hantoro, Dkk. Judulnya, *A Competency-Based Analysis of Human Resource Development among Educators at Salafiyah Islamic Boarding Schools*".

Penelitian ini menganalisis secara kritis praktik pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi bagi asatidzah di tiga pesantren Salafiyah di Kepulauan Riau. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, analisis dokumen, dan FGD, ditemukan bahwa meskipun para asatidzah memiliki dasar keilmuan agama yang kuat, mereka mengalami kesenjangan dalam kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Pengembangan SDM di pesantren masih bersifat sporadis, tanpa perencanaan sistematis, evaluasi

berkelanjutan, dan belum selaras dengan standar pendidikan modern.³⁸

Kesamaan dengan penelitian ini adalah penggunaan analisis kompetensinya.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Anwar yang berjudul: “*The Model Of Kiai In Human Resources development Quality-Based In Pondok Pesantren Diponegoro, Klungkung, Bali*”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; *pertama*, model pengembangan sumber daya manusia kiai dalam kompetensi guru di pondok pesantren ini adalah perencanaan sumber daya manusia, melakukan rekrutmen sumber daya manusia dengan mengikuti prosedur dan ideologi yang cerah, berdedikasi tinggi, ikhlas, dan kompeten, melakukan seleksi administrasi, tes tulis, pengajaran, dan wawancara, Evaluasi, Pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan program pelatihan dan pertemuan secara berkala. *Kedua*, model kiai dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia pengelola pesantren ini adalah: 1) perencanaan sumber daya manusia, yaitu: perekrutan pengelola berdasarkan sumber daya manusia, pemilihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, penempatan dan pengangkatan berdasarkan tugas dan wewenang, pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan, dan lain sebagainya. 2) penerapan strategi perencanaan sumber daya manusia dengan pengadaan, penyaringan dan pemilihan,

³⁸ Ramandha Rudwi Hantoro, Martinis Yamin, and Kemas Imron Rosadi, “A Competency-Based Analysis of Human Resource Development among Educators at Salafiyah Islamic Boarding Schools,” *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (November 30, 2024): 195–212.

pengembangan dengan memberikan pelatihan, mutasi dan lain sebagainya.³⁹

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam fokus pengelolaan sumber daya manusia pesantren, terutama dalam aspek perencanaan, rekrutmen, evaluasi, dan pengembangan guru. Keduanya menekankan pentingnya perencanaan berbasis kebutuhan serta evaluasi kinerja secara rutin. Namun, perbedaannya terletak pada pendekatan kepemimpinan: penelitian Anwar lebih menekankan peran kiai sebagai aktor utama dalam pengembangan SDM, termasuk komunikasi, kompensasi, dan mutasi jabatan, sementara penelitian di At Taufiqiyah lebih fokus pada sistem manajemen internal yang menekankan peningkatan mutu pendidik secara institusional dan berkesinambungan tanpa menitikberatkan pada figur kiai sebagai sentral kepemimpinan.

3. Disertasi yang ditulis oleh Erny Roesminingsih Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang dengan judul: *“Model dan Pelatihan Peningkatan Guru dalam Perspektif Manajemen Strategik di SD Matahari Terbit Surabaya”*.

Pembahasan dalam skripsi ini terkait dengan peran guru, yang sangat penting untuk keberhasilan pembelajaran siswa.. Bentuk pelatihan yang dilaksanakan di SD Matahari Surabaya dengan tujuan meningkatkan kualitas guru dari perspektif manajemen strategis adalah unik dan unggul untuk membangun kualitas mengajar yang kompetitif untuk menghadapi

³⁹ Mohammad Anwar, “The Model of Kiai in Human Resource Development Quality,” *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2019): undefined-undefined.

perubahan internal dan eksternal.⁴⁰ Riset ini sama-sama menyoroti pentingnya peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan, namun berbeda dalam konteks dan pendekatan. Penelitian di Pesantren At Taufiqiyah berfokus pada manajemen pendidik dalam lingkungan pesantren yang menekankan nilai-nilai keislaman, pembinaan karakter, dan pengabdian, sedangkan disertasi Roesminingsih menitikberatkan pada pelatihan guru di SD swasta dengan pendekatan manajemen strategik yang adaptif dan kompetitif. Dengan demikian, keduanya memberikan kontribusi berbeda sesuai karakteristik lembaga masing-masing.

4. Disertasi yang dilakukan oleh Siti Zaenab yang berjudul: *“Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Anak Usia Dini”*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perekrutan sumber daya manusia untuk pendidikan prasekolah belum berjalan dengan baik, karena sekolah akan melakukan seleksi sesuai dengan tingkat pelatihan dan pengalaman guru, penempatan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, sedangkan pelatihan dilakukan melalui kajian baru dan evaluasi dilakukan pada akhir tahun. Penelitian ini memiliki kesamaan kajian yakni tentang manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan pendidikan.⁴¹

5. Penelitian yang dilakukan oleh Adi Ansari yang berjudul: *“Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Perspektif Al-Qur’an”*.

Hasil penelitian ini menemukan model manajemen bagi pendidik dan

⁴⁰ Erny Roesminingsih, “Model Dan Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Guru Dalam Perspektif Manajemen Strategik Di Sekolah Dasar Matahari Terbit Surabaya” (doctoral, Universitas Negeri Malang, 2009).

⁴¹ Siti Zaenab, “Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini (Studi Multikasus Pada Tiga PAUD Di Kota Mataram)” (doctoral, Universitas Negeri Malang, 2012).

pekerja di bidang pendidikan dari perspektif Al-Qur'an yang dibagi menjadi 3 (tiga) bagian: input (pendidik dan tenaga kependidikan), proses (mempraktikkan prinsip-prinsip Al-Qur'an terkait perencanaan, pengorganisasian, pemberian dorongan, pengawasan dan output (ketakwaan, kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi).⁴² Perbedaan mendasar dengan penelitian ini adalah perspektif Al Alqur'an. Jadi pendekatannya adalah *library research*.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Syahrier yang berjudul, “*Manajemen Pemberdayaan Guru berbasis Self-Actualization*”.

Hasil penelitian ini meliputi, (1) pemahaman konsep pemberdayaan guru dan kebebasan aktualisasi diri. Prinsip semangat kerja adalah ibadah jika didasarkan pada nilai-nilai agama, kemanusiaan, keluarga, sosial, kesejahteraan dan profesional. Sedangkan peningkatan diri meliputi kreativitas dalam pengembangan kerja dan pelayanan, (2) standar pemberdayaan guru mencakup enam standar terpadu.⁴³ Persamaan dengan penelitian ini adalah kesamaan kajian manajemen Pendidiknya. Perbedaannya, riset ini fokus pada pendidikan pesantren.

7. Jurnal yang disusun oleh John Loughran Monash University, Clayton, Victoria, Australia pada jurnal internasional yang berjudul “*Professionally Developing as aTeacher Educator*”.

⁴² Adi Ansari, “Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an” (Disertasi, Jember, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017).

⁴³ Muttaqin Muttaqin, “Manajemen Pemberdayaan Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multikasus Di MAN 2 Pontianak Dan SMA Mujahidin Pontianak” (doctoral, Malang, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017).

Pembahasan dalam artikel ini terkait dengan profesionalisme guru di lembaga pendidikan. Pengembangan profesional guru harus dikandung dengan sengaja, dilakukan dengan serius, guru dituntut untuk bekerja dengan sengaja. Selain itu, guru dituntut untuk melakukan perubahan dalam pembelajaran. Sebagai acuan bagi guru, ada 6 prinsip yang diungkapkan oleh Lougran. Dari keenam prinsip tersebut, ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan profesionalisme guru, karena permintaan, harapan, dan kebutuhan pendidikan guru selalu tunduk pada pengawasan, termasuk empat kompetensi guru pedagogis, profesional, personal, dan sosial.⁴⁴

Riset ini memiliki persamaan dalam menekankan pentingnya pengembangan profesional pendidik sebagai kunci peningkatan mutu pendidikan; keduanya sama-sama menyoroti perlunya kesengajaan, keseriusan, dan evaluasi berkelanjutan dalam mengelola guru. Namun, perbedaannya terletak pada konteks dan pendekatannya: penelitian At Taufiqiyah fokus pada praktik manajerial dan strategi pengembangan mutu guru di lingkungan pesantren lokal dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, sedangkan artikel Loughran lebih teoretis dan mendalam dalam menguraikan prinsip-prinsip profesionalisme guru secara global dalam konteks pendidikan umum.

8. Riset berjudul "*Human Resources Management in Improving Teacher Performance at Darussholihin Nahdlatul Wathan Kalijaga High School Arsis*". Studi ini ditulis oleh Tawa, Zulfakar Zulfakar dan Lukmanul

⁴⁴ John Loughran, "Professionally Developing as a Teacher Educator," *Journal of Teacher Education* 65, no. 4 (September 1, 2014): 271–83.

Hakim.

Penelitian terdahulu menyoroiti peran manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja guru melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan, pembagian tugas sesuai kompetensi, motivasi, serta evaluasi rutin dari kepala sekolah. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan manajemen SDM cukup efektif dalam mendongkrak performa guru, walau masih diperlukan peningkatan sarana pembelajaran dan penguatan kerja sama.⁴⁵

Sementara itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif dan menitikberatkan pada pengelolaan guru dalam kerangka mutu pesantren. Persamaan keduanya terletak pada metode penelitian, fokus pada peran kepemimpinan dalam manajemen pendidik, dan tahapan fungsi manajerial yang serupa. Namun, perbedaannya tampak pada konteks kelembagaan: penelitian pertama berada dalam setting sekolah formal menengah atas, sementara penelitian kedua berada di lingkungan pesantren salafiyah yang berbasis religius, sehingga strategi pengembangan pendidikannya lebih terikat pada tradisi keagamaan dan nilai-nilai khas pesantren.

9. Penelitian Disertasi Sugianto, Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah (Studi Multisitus di

⁴⁵ Arsis Tawa, Zulfakar Zulfakar, and Lukmanul Hakim, "Human Resources Management in Improving Teacher Performance at Darussholihin Nahdlatul Wathan Kalijaga High School," *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 13, no. 1 (March 17, 2025): 26–33.

Madrasah Aliyah Husnul Riayah Suboh dan Madrasah Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo).

Penelitian Sugianto menyoroti model *fishbone* dalam mengelola mutu lulusan melalui dua pilar utama: manajemen mutu siswa dan guru. Prosesnya diawali dengan perencanaan strategis seperti pembentukan dewan pengembang dan analisis keunggulan madrasah, kemudian diterapkan melalui integrasi materi, metode, dan budaya pesantren, serta penguatan profesionalitas guru. Pendekatannya memadukan teori *Deming* dan Halpin dengan konteks lokal pesantren salaf.⁴⁶

Sementara itu, penelitian “Manajemen Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pesantren At Taufiqiyah Sumenep” berfokus lebih sempit pada strategi peningkatan mutu guru pasca-lulusan dan dampaknya terhadap mitra lembaga. Keduanya sama-sama menekankan pentingnya mutu guru dan pembelajaran berbasis nilai pesantren. Namun, penelitian Sugianto lebih bersifat multisitus dan menekankan perencanaan manajerial menyeluruh, sementara penelitian tentang At Taufiqiyah menekankan dampak praktis dari hasil pendidikan terhadap kompetensi pengabdian alumni.

10. Disertasi yang ditulis oleh Ahmad Ihwanul Muttaqin. Judul, “Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)”

⁴⁶ Sugianto, “Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah (Studi Multisitus Di Madrasah Aliyah Husnul Riayah Suboh Dan Madrasah Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo)” (doctoral, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2023).

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa administrasi sekolah dalam pengembangan sumber daya pendidikan Islam di SMA Negeri 3 Batusangkar telah berjalan dengan baik namun perlu dikembangkan lebih lanjut dengan mengenali faktor utama dari semuanya yaitu kerja keras, kerja cerdas dan patut dicontoh, pembiasaan dan kerjasama berkelanjutan antara sekolah, orang tua, masyarakat dan sistem pendidikan.

Penelitian terdahulu ini berfokus pada strategi adaptif pondok pesantren dalam membangun learning organization di tengah perubahan sosial. Ia meneliti dua pesantren (Kyai Syarifuddin dan Bustanul Ulum) menggunakan pendekatan fenomenologi multisitus, dan menemukan bahwa pesantren membangun organisasi pembelajar melalui adaptasi nilai tradisional dengan inovasi modern. Learning organization terbentuk lewat konsolidasi rutin, kemitraan eksternal, dan pembentukan ruang inovasi yang kolaboratif antara pengasuh, santri, dan stakeholder untuk meningkatkan kapabilitas SDM.⁴⁷

Sementara itu, penelitian ini menitikberatkan pada proses internal peningkatan kualitas pendidik di pesantren melalui evaluasi, pengembangan profesional, dan strategi penjaminan mutu. Persamaannya dengan penelitian Muttaqin adalah sama-sama membahas peningkatan mutu SDM dalam konteks pesantren serta pentingnya adaptasi terhadap perubahan. Namun, perbedaannya terletak pada fokus: penelitian Muttaqin menyoroti sistem

⁴⁷ Ahmad Ihwanul Muttaqin, "Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)" (doctoral, Jember, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022).

adaptasi pesantren sebagai organisasi pembelajar secara makro, sementara penelitian At Taufiqiyah lebih mikro, fokus pada manajemen pendidik sebagai ujung tombak mutu pendidikan pesantren.

11. Jurnal Aziz Fanani, Dkk, berjudul, "*Bureaucratic Management of Maintaining in Pesantren's Culture*".

Penelitian terdahulu mengkaji bagaimana pesantren Nurul Islam Salatregeng Situbondo mengelola pelestarian budaya pesantren melalui manajemen birokrasi yang menggabungkan struktur inti (*kyai dan hierarki klan*), internal, dan eksternal (*market dan adhocracy*) untuk merespons perubahan sosial dan globalisasi secara inovatif. Fokus penelitian adalah bagaimana pesantren mempertahankan nilai-nilai luhur budaya pesantren sambil membuka diri pada dinamika eksternal dengan pola relasi birokrasi yang adaptif.⁴⁸

Perbedaan utama dengan penelitian "Manajemen Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pesantren At Taufiqiyah Sumenep" terletak pada fokus kajian; penelitian pertama lebih menitikberatkan pada pengelolaan budaya organisasi pesantren secara birokratis, sedangkan penelitian kedua fokus pada pengelolaan sumber daya manusia khususnya peningkatan kualitas pendidik untuk mutu pesantren. Namun, keduanya sama-sama menyoroti upaya manajerial dalam menjaga eksistensi dan kualitas pesantren sebagai institusi pendidikan berbasis nilai tradisional sekaligus responsif terhadap

⁴⁸ Ahmad Aziz Fanani, Imam Wahyono, and Ana Aniati, "Bureaucratic Management of Maintaining In Pesantren's Culture," *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* 3, no. 1 (February 5, 2024).

tantangan zaman.

12. Disertasi yang ditulis oleh Mohammad Afifulloh dengan judul, “Program Peningkatan Profesionalisme Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan pada *Madrasah Education Development Project (MEDP)*”.

Penelitian ini berfokus pada strategi internal lembaga dalam membina dan mengevaluasi mutu pendidik secara holistik melalui pendekatan pengawasan berkelanjutan, pelatihan terstruktur, dan penguatan budaya kerja di lingkungan pesantren. Penelitian ini menekankan pada peran manajemen pesantren dalam memastikan kompetensi guru pasca-kelulusan dan kontribusinya terhadap lembaga mitra, khususnya dalam konteks pesantren berbasis tradisional dengan misi pengabdian sosial keagamaan.

Sebaliknya, penelitian Mohammad Afifulloh tentang Program Peningkatan Profesionalisme Guru dalam proyek MEDP lebih menekankan pada intervensi eksternal berbasis proyek pemerintah yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi pedagogis, sosial, dan profesional guru madrasah melalui pelatihan dan magang.⁴⁹ Persamaannya terletak pada fokus peningkatan mutu guru melalui penguatan kompetensi inti dan produksi perangkat ajar; perbedaannya terletak pada pendekatan: yang satu berbasis manajemen internal pesantren, sementara yang lain melalui program nasional berbasis proyek dan intervensi kebijakan pendidikan.

⁴⁹ Mohammad Afifulloh, “Program Peningkatan Profesionalisme Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan Pada Madrasah Education Development Project (MEDP) Di Kabupaten Lamongan” (Doctoral, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

13. Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Harun Al Rosid (2024) yang berjudul: *“Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember Dan IAI Syarifuddin Lumajang”*.

Penelitian terdahulu ini menelaah bagaimana manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi dosen dalam meningkatkan mutu mahasiswa di dua kampus berbasis pesantren. Penelitian ini menekankan pada penerapan nilai-nilai spiritual pesantren (seperti *khidmah* dan *muhasabah*) dalam pengelolaan dosen sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing lulusan. Metode yang digunakan adalah studi kualitatif multisitus dengan pendekatan studi kasus di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.⁵⁰

Sementara itu, penelitian tentang “Manajemen Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pesantren At Taufiqiyah Sumenep” fokus pada pengelolaan guru atau ustaz dalam konteks pendidikan pesantren murni, terutama dalam hal rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja pendidik dalam mendukung kualitas santri dan pengabdian alumni. Persamaannya terletak pada fokus pengelolaan SDM dan peningkatan mutu pendidikan berbasis nilai-nilai pesantren. Perbedaannya adalah pada objek (perguruan tinggi vs pesantren) dan subjek utama (dosen vs pendidik/guru), serta pendekatan strategi manajerial yang lebih kompleks dalam konteks

⁵⁰ Moh Harun Al Rosid, “Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember Dan IAI Syarifuddin Lumajang. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember” (doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024).

kampus berbasis pesantren.

14. Jurnal yang disusun oleh Ach. Syafiq Fahmi, Dkk berjudul “*Human Resource Development in Improving the Quality of Islamic Education*”.

Penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Pondok Pesantren Ummul Quro As-Suyuty sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan mengidentifikasi tiga strategi utama: pelatihan, pendampingan (*coaching*), dan pemberian ruang inovasi kepada pendidik. Namun, pengembangan ini dihadapkan pada kendala dana dan sarana prasarana. Studi ini menyajikan gambaran menyeluruh mengenai praktik *HRD* yang aplikatif dalam konteks pesantren tradisional yang terbatas secara finansial.⁵¹

Sementara itu, penelitian tentang “Manajemen Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pesantren At Taufiqiyah Sumenep” sama-sama membahas upaya peningkatan kualitas pendidikan di pesantren, namun lebih menekankan aspek manajerial internal terhadap pendidik, mulai dari perekrutan, penilaian kinerja, hingga pengembangan profesional berkelanjutan. Persamaannya terletak pada fokus peningkatan mutu pendidikan melalui tenaga pendidik, namun berbeda dalam pendekatan: satu menitikberatkan pada strategi pengembangan SDM, sementara yang lain pada tata kelola manajerial guru secara institusional.

⁵¹ Ach Syafiq Fahmi, Intan Dwi Permatasari, and Tika Hestiarini Utami, “Human Resource Development in Improving the Quality of Islamic Education,” *Afkaruna: International Journal of Islamic Studies (AIJIS)* 2, no. 2 (March 31, 2025): 210–20.

15. Jurnal yang disusun oleh Sri Zahara, Dkk berjudul “*Teachers' Problems in The Perspective of Islamic Education Human Resource Management: Challenges and Solutions*”.

Penelitian berjudul terdahulu mengkaji permasalahan guru dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam melalui studi pustaka. Fokusnya adalah pada faktor-faktor penyebab rendahnya profesionalisme guru di Indonesia, seperti ketidaksesuaian minat, lemahnya lembaga pencetak guru, dan kurangnya motivasi pengembangan diri. Solusi yang ditawarkan meliputi pelatihan profesional, sertifikasi, penguasaan teknologi digital, dan partisipasi dalam kegiatan ilmiah.⁵²

Sementara itu, penelitian ini lebih bersifat studi lapangan dengan fokus spesifik pada strategi peningkatan mutu guru di satu institusi pesantren. Persamaannya terletak pada perhatian terhadap mutu pendidik dan pentingnya manajemen sumber daya manusia. Perbedaannya, studi pertama bersifat konseptual-literatur dengan lingkup nasional dan solusi umum, sedangkan studi kedua lebih aplikatif dengan analisis praktik manajemen pendidik di tingkat institusional pesantren tertentu.

16. Jurnal yang disusun oleh Etik Rahma Wati, Dkk berjudul “*Graduated Views on Longitudinal Human Resource Management Strategy of Free Education and Social Entrepreneurship Supports at Al Ashriyyah Nurul Iman Boarding School, Bogor, West Java, Indonesia*”.

⁵² Sri Zahara et al., “Teachers’ Problems in The Perspective of Islamic Education Human Resource Management: Challenges and Solutions,” *COGNITIVISM: Journal of Educational Research and Development* 1, no. 1 (January 2, 2025): 53–64.

Penelitian terdahulu membahas model dan praktik manajemen SDM di Pesantren Ashriyyah Nurul Iman dari perspektif alumni, dengan fokus pada integrasi pendidikan gratis dan kewirausahaan sosial sebagai strategi peningkatan mutu. Metode yang digunakan adalah mixed method dengan desain sekuensial, melibatkan survei dan wawancara dari alumni dan pengelola. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM sangat ditopang oleh kepemimpinan visioner, inovasi, regenerasi kader, serta transformasi kualitas pembelajaran dan efisiensi operasional berbasis pendekatan kewirausahaan sosial.⁵³

Dibandingkan dengan penelitian ini, persamaan terletak pada fokus peningkatan mutu pendidikan berbasis penguatan SDM di lingkungan pesantren. Namun, perbedaannya terletak pada pendekatan dan subjek utama: penelitian At-Taufiqiyah berfokus pada pengelolaan pendidik (guru) internal dan strategi manajerial berbasis mutu pembelajaran, sedangkan penelitian Ashriyyah lebih menekankan pengalaman alumni, model keberlanjutan operasional, serta peran pendidikan gratis dan kewirausahaan sosial dalam pengembangan pesantren.

17. Disertasi yang disusun oleh Apriyanti Widiansyah, Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Apriyanti Widiansyah

⁵³ Etik Rahma Wati et al., "Graduated Views on Longitudinal Human Resource Management Strategy of Free Education and Social Entrepreneurship Supports at Al Ashriyyah Nurul Iman Boarding School, Bogor, West Java, Indonesia" (International Conference on Multidisciplinary Studies (ICoMSi 2024), Atlantis Press, 2025), 4–19.

bertujuan mengkaji secara mendalam proses manajemen sumber daya dosen dalam institusi pendidikan tinggi berbasis pesantren. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi etnografi model Spradley, penelitian ini menemukan enam poin utama: (1) perencanaan SDM dosen masih minim dan terpengaruh kebijakan eksternal; (2) rekrutmen dilakukan secara internal dan eksternal melalui berbagai jalur seperti mutasi dan kerjasama mitra; (3) seleksi dosen cukup ketat namun tidak secara spesifik menguji keahlian bidang; (4) penempatan dosen kerap dipengaruhi unsur primordialisme; (5) pengembangan dosen dilakukan melalui studi lanjut dan pelatihan, serta diskusi internal; dan (6) sistem kompensasi bervariasi tergantung status dosen. Penelitian ini juga menghasilkan model konseptual baru bernama MSDDBP (Model Sistem Manajemen Dosen Berbasis Pesantren).⁵⁴

Persamaan penelitian Widiensyah dengan penelitian ini terletak pada fokus pengelolaan sumber daya pendidik di lembaga berbasis pesantren serta penggunaan pendekatan kualitatif. Namun, penelitian ini berbeda dalam ruang lingkup, yakni fokus pada manajemen pendidik di tingkat pesantren (bukan perguruan tinggi) dengan tekanan pada evaluasi mutu guru, strategi pengembangan profesional, dan pelacakan kinerja alumni, tanpa merumuskan model manajemen baru seperti MSDDBP. Pendekatan metodologis juga berbeda; penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif

⁵⁴ Widiensyah Apriyanti, "Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)" (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2020).

berbasis data lapangan dari wawancara dan dokumentasi, sementara Widiansyah menggunakan studi etnografi.

Penelitian ini secara keseluruhan merupakan pengembangan dari beberapa riset sebelumnya. Untuk lebih mempermudah posisinya, peneliti menyusun tabel signifikansi penelitian sebagaimana berikut ini;

Tabel 2.1 Tabel Signifikansi Penelitian

No	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan	Signifikansi Penelitian
1	Ramandha Rudwi Hantoro, dkk	A Competency-Based Analysis of HRD among Educators at Salafiyah Islamic Boarding Schools	Fokus pada pengembangan SDM guru di pesantren salafiyah	Fokus kompetensi; berbasis pendekatan kompetensi	Memperluas konteks dengan pendekatan manajerial dalam mutu pendidikan, bukan hanya pengembangan SDM
2	Mohammad Anwar	The Model of Kiai in Human Resource Development Quality	Peran sentral pemimpin pesantren dalam pengembangan SDM	Fokus pada peran kiai; studi normatif	Penelitian At-Taufiqiyah mengintegrasikan fungsi manajerial formal dan tradisional (kiai)
3	Erny Roesminingsih	Model & Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Guru	Fokus pada peningkatan mutu guru melalui pelatihan	Lingkup di SD umum, tidak di pesantren	Menyediakan konteks khas pesantren; praktik manajerial spesifik di lembaga Islam
4	Siti Zaenab	Manajemen SDM pada PAUD	Manajemen pendidik di lembaga pendidikan	Konteks PAUD, bukan pesantren	Menyumbang praktik manajemen di lingkungan pendidikan Islam berbasis pesantren
5	Adi Ansari (2017)	Manajemen Tenaga Pendidik & Kependidikan dalam Perspektif Al-Qur'an	Perspektif religius dalam manajemen pendidik	Kajian normatif-teologis	Penelitian At-Taufiqiyah lebih aplikatif, berbasis praktik manajerial empiris
6	Muttaqin	Manajemen	Studi	Fokus	Menunjukkan

		Pemberdayaan Guru di MAN & SMA Islam	multikasus pemberdayaan guru	madrasah dan sekolah Islam non-pesantren	distingsi manajemen guru di pesantren tradisional
7	John Loughran	Professionally Developing as a Teacher Educator	Fokus pada pengembangan profesional guru	Konteks luar negeri; berbasis teori pendidikan modern	Tambahan kontekstualisasi Indonesia, khususnya pesantren rural
8	Arsis Tawa, dkk	HRM in Improving Teacher Performance at NW High School	Peningkatan kinerja guru melalui HRM	Fokus sekolah menengah, bukan pesantren	Tambahan konteks nilai-nilai tradisional & spiritual khas pesantren
9	Sugianto	Manajemen Mutu Pembelajaran & Kompetensi Lulusan MA	Fokus pada mutu & lulusan	Lebih menekankan pada output lulusan	Penelitian At-Taufiqiyah menekankan pada input (pendidik) sebagai penentu mutu pendidikan
10	Ahmad Ihwanul Muttaqin	Strategi Adaptif Pondok Pesantren sebagai Learning Organization	Konteks lembaga pesantren	Fokus pada organisasi belajar, bukan pendidik	Fokus lebih spesifik pada manajemen guru sebagai komponen kunci mutu
11	Ahmad Aziz Fanani, dkk	Bureaucratic Management of Maintaining Pesantren's Culture	Hubungan manajemen dan budaya pesantren	Fokus pelestarian budaya, bukan mutu guru	Tambahan dimensi efisiensi manajemen untuk tujuan peningkatan mutu pendidikan
12	Mohammad Afifulloh	Program Peningkatan Profesionalisme Guru (MEDP)	Fokus peningkatan profesionalisme guru	Konteks proyek nasional, bukan spesifik pesantren	Menyediakan praktik lokal pesantren, tidak hanya top-down dari kebijakan nasional
13	Moh Harun Al Rosid	Manajemen SDM & Mutu Mahasiswa di PT berbasis Pesantren	Fokus pada mutu mahasiswa	Konteks perguruan tinggi, bukan tingkat pendidikan dasar/menengah pesantren	Memperluas pemahaman mutu dari sisi pendidik (input utama)
14	Ach Syafiq Fahmi, dkk	HRD in Improving Islamic	Peningkatan kualitas pendidikan	Umum dan teoritik	Penelitian At-Taufiqiyah aplikatif dan

		Education Quality	Islam via HRD		spesifik kasus
15	Sri Zahara, dkk	Teachers' Problems in HRM Perspective	Problematika manajemen guru	Fokus pada tantangan & solusi guru secara umum	Studi At-Taufiqiyah memberikan strategi implementatif & sistemik
16	Etik Rahma Wati, dkk	Longitudinal HRM Strategy in Al Ashriyyah	Strategi jangka panjang manajemen SDM	Konteks pesantren besar & berbasis wirausaha	Tambahan strategi manajemen pada pesantren skala sedang di wilayah rural
17	Widiansyah Apriyanti	Manajemen SDM Dosen di PT berbasis Pesantren	Manajemen tenaga pendidik di lembaga Islam	Konteks dosen, bukan guru pesantren	Menyediakan pendekatan manajemen untuk guru di level pendidikan dasar menengah di pesantren tradisional

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini erat kaitannya, karena keduanya membahas manajemen pendidik, namun masing-masing penelitian ini memiliki keunikan tersendiri. Penelitian ini merupakan bagian kecil dari penelitian mereka hingga mereka menemukan keunikan tersendiri yang menjadi kebaruan dari hasil penelitian ini.

B. Kajian Teori

1. Konsepsi Manajemen Pendidik

a. Terminologi Pendidik

Pendidik adalah individu yang mampu melakukan prosedur pendidikan dalam suatu negara untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru disebut juga segala sesuatu yang mempengaruhi perkembangan seseorang.

Hukum Republik Indonesia menyatakan bahwa "*guru adalah profesional yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi guru tenaga pendidikan tinggi.*". Guru adalah pendidik profesional yang tugas utamanya adalah mengajar, membimbing, melatih, menilai siswa dalam pendidikan formal, serta di tingkat pendidikan dasar dan menengah, termasuk pendidikan anak usia dini.⁵⁵

Dalam literatur pendidikan Islam, seorang pendidik dapat disebut *murabby* dan *ustadz*. Karakteristik *ustadz* tergantung pada karakteristik lainnya. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, tugas utama guru sebagai profesi adalah mengajar dan melatih tiga hal yang memanasikan diri dalam kesatuan kegiatan pembelajaran. Sementara itu, dalam konteks pendidikan Islam, karakteristik *ustadz* (guru profesional) selalu tercermin dalam semua kegiatannya.⁵⁶

Beberapa pakar menginterpretasikan konsep pendidik berdasarkan fungsi dan tugas bagi seorang guru. Hornby⁵⁷ menyatakan: "*Teacher: person who give instruction, give lessons at school*" (Guru merupakan orang yang memberikan pengajaran dan menyampaikan materi di sekolah). Vembriarto⁵⁸, dkk menyatakan bahwasannya guru merupakan pendidik

⁵⁵Peraturan Pemerintah Nomor 74 Pasal 1 tahun 2008 tentang Guru

⁵⁶ Muhaimin. Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005). 44-53

⁵⁷ Hornby, A.S.; Gatenby, E. V.; and Wakefield, H. 1973. *The Advance Learner's Dictionary of Current English (Second Edition)*. London: Oxford University, 135.

⁵⁸ Vembriarto, St.; Sudarsono, F.X.; Samana, A.; Tanlain, W.; Sinurat, R.H. Dj.; dan Teii F.

profesional di sekolah dengan tugas utama mereka yakni mengajar. Harris⁵⁹ mengatakan: “pendidik adalah orang yang melaksanakan pembelajaran di kelas yang mampu menggerakkan dan melaksanakan perubahan”. Gorton⁶⁰ mengatakan: “pendidik merupakan faktor terpenting dalam bentuk untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas hendaknya pendidik mengembangkan profesionalitas. Untuk mencapai profesionalitas ini tidak lepas dari proses rekrutmen, seleksi dan penempatan”. Terkait macam-macam guru menurut Stinnett⁶¹, menyebutkan:

“Types of positions in education: (1) special teachers: household teachers, industrial arts, lip reading, learning disabilities, music, nursing education, physical education, public safety, speech arts, adult education, military and tactical service, exchange teachers; (2) Special or additional services: school psychologist, guidance counsellor”.

Maksud dari pernyataan Stinnett tersebut menjelaskan bahwa macam-macam posisi guru mencakup:

- (1) Guru khusus: guru swasta di rumah/sektor swasta, industri seni, kefasihan membaca, mentalitas, musik, pendidikan keperawatan, olahraga, keamanan publik, seni, pendidikan orang dewasa, teknik dan dinas militer, pertukaran guru;
- (2) Guru untuk layanan khusus: psikolog sekolah, pengawas dan konselor.

Kamus Pendidikan. (Jakarta: Gramedia Widiasamana Indonesia, 1994), 21

⁵⁹ Ben M. Harris dan Betty Jo Monk, *Personal Administration in Education : Leadership for Instructional Improvement*, 11

⁶⁰ Richard A. Gorton. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, (America: Wm. C. Brown Publishers, 1991), 189.

⁶¹ Stinnett, T.M. *Professional Problems of Teachers*, (New York: The Macmillan Company, 1958), 114.

Berdasarkan beberapa istilah guru tersebut, dapat diketahui bahwa guru ditujukan untuk menjadi profesional yang memiliki mandat untuk mengembangkan bakat, minat, moral, pengalaman, persepsi, keterampilan interpersonal dan keterampilan sulit siswa. Mereka memiliki banyak pengetahuan, keterampilan, kepribadian yang baik, dan pengalaman sebagai panutan yang baik bagi siswanya, suka membaca, memberi saran dan meneliti adalah kegiatan yang melekat pada guru.

b. Dasar Konsep Manajemen Pendidik (*Based Theory*)

Manajemen pendidik dalam penelitian ini disنادakan dengan *Human Resources Management* (HRM). HRM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.⁶²

HRM dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren terhadap lapangan kerja, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Boxall dan Purcell melihatnya sebagai semua aktivitas yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja di

⁶² H. Sofyan Tsauri, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 7

perusahaan.⁶³ Watson menjelaskannya lebih komprehensif. Ia mengatakan bahwa HRM adalah pemanfaatan manajerial atas upaya, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku berkomitmen yang disumbangkan orang ke dalam perusahaan manusia yang terkoordinasi secara otoritatif sebagai bagian dari pertukaran kerja (atau lebih bersifat sementara). Lengkapnya, ia mengatakan, “*to carry out work tasks in a way which enables the enterprise to continue into the future*”.⁶⁴

Pada dasarnya, gagasan teoritis HRM memiliki banyak tujuan. Beberapa menyebutkannya berbeda-beda. Dalam pandangan Dyer dan Holder, tujuannya terdiri dari, komposisi (jumlah karyawan, rasio staf, dan campuran keterampilan), kompetensi (tingkat kemampuan umum apa yang diinginkan) dan komitmen (tingkat keterikatan dan identifikasi karyawan berapa).⁶⁵ Guest mengemukakan bahwa empat tujuan MSDM adalah integrasi strategis, komitmen tinggi, kualitas tinggi dan fleksibilitas.⁶⁶ Sedangkan Boxall memberikan rekomendasi HRM sebagai cara untuk menjamin keberlangsungan perkembangan perusahaan melalui stabilisasi sistem manajemen tenaga kerja yang hemat biaya dan sah secara sosial.⁶⁷

Berdasar pada beberapa tujuan yang disebut oleh beberapa pakar di

⁶³ Peter Boxall and John Purcell, “Strategy and Human Resource Management,” *Industrial & Labor Relations Review* 57 (October 1, 2003).1

⁶⁴ Tony Watson, *Management Organization and Employment Strategy (RLE: Organizations): New Directions in Theory and Practice* (US: Routledge, 2013). 919

⁶⁵ Lee Dyer, Gerald W. Holder, and Va) Bureau of National Affairs (Arlington, *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities* (Washington: Bureau of National Affairs, 1988). 22-28

⁶⁶ David E. Guest, “Human Resource Management and Industrial Relations[1],” *Journal of Management Studies* 24, no. 5 (1987): 503–21.

⁶⁷ Peter F. Boxall, John Purcell, and Patrick M. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford: Oxford University Press, 2007). 63

atas, Armstrong dan Taylor juga menyusun beberapa tujuan, yang dipandanginya, komprehensif. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut;⁶⁸

- 1) *Support* organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terpadu dengan strategi bisnis
- 2) Mendorong pengembangan budaya kinerja yang tinggi
- 3) Menjamin organisasi memiliki orang-orang yang berbakat, terampil, dan terlibat yang dibutuhkan
- 4) Dapat melahirkan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan serta iklim saling percaya
- 5) Memperkuat penerapan pendekatan etis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa tujuan di atas, sebenarnya didasarkan pada dasar teori HRM sendiri. Dasar konsepsinya, menurut Noon, jelas bahwa konsep aslinya dapat diartikan sebagai filosofi pengelolaan manusia yang di dalamnya terdapat sejumlah prinsip umum dan keyakinan tentang bagaimana hal tersebut harus dilakukan.⁶⁹ Legge yang analisisnya, mengidentifikasi tema-tema umum dan mengatakan,

“kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan perencanaan bisnis strategis dan digunakan untuk memperkuat budaya organisasi yang tepat (atau mengubah yang tidak tepat), bahwa sumber daya manusia adalah berharga dan merupakan

⁶⁸ Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (USA: Kogan Page Publishers, 2020). 5-6

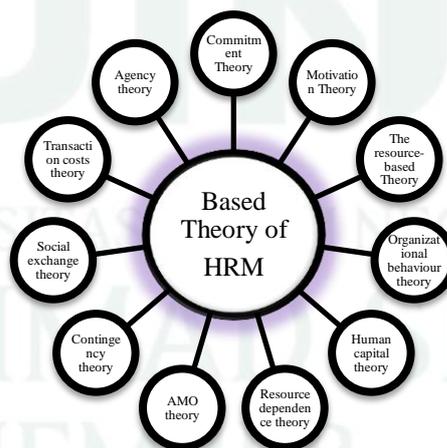
⁶⁹ P. Blyton and P. Turnbull, “Reassessing Human Resource Management,” 1992.

sumber keunggulan kompetitif, sehingga sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif melalui kebijakan yang saling konsisten dan konsisten. meningkatkan komitmen dan, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kemauan karyawan untuk bertindak fleksibel demi kepentingan upaya 'organisasi adaptif' untuk mencapai keunggulan".⁷⁰

Selain itu, Storey mengungkapkan bahwa secara teoretis, keyakinan Sumber Daya Manusia mencakup asumsi bahwa sumber daya manusia adalah yang memberikan keunggulan kompetitif. Menurutnya, pada dasarnya juga untuk meningkatkan komitmen karyawan. Model ini memiliki kepentingan strategis dan oleh karena itu, penyusunannya harus disesuaikan dengan kebutuhan. diintegrasikan ke dalam strategi bisnis.⁷¹ HRM tidak hanya didukung oleh pengalaman-pengalaman praksis saja. Namun ada beberapa teori yang mendasarinya.

Armstrong dan Taylor menggambarkan basis teori yang dikembangkan adalah sebagaimana gambar di bawah ini,⁷²

Gambar 1.2 Based Theory of HRM



⁷⁰ Karen Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis," in *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* (Routledge, 1989).

⁷¹ John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text* (Thomson Learning, 2007).7

⁷² Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Berdasarkan gambar di atas, ada beberapa teori yang menjadi basis konsepsi HRD. *Pertama*, teori komitmen. Teori ini dikembangkan oleh Walton. Dalam sebuah *Harvard Business Review*, ia menjelaskan bahwa Signifikansi teori MSDM tentang komitmen organisasi (kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu). Menurutnya, para pekerja memberikan respons terbaik dan paling kreatif, bukan dikontrol secara ketat oleh manajemen, ditempatkan pada pekerjaan yang didefinisikan secara sempit dan diperlakukan sebagai suatu kebutuhan yang tidak diinginkan. Sebaliknya, karena mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, didorong untuk berkontribusi dan dibantu untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan mereka.⁷³

Kedua, teori motivasi. Teori ini menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku yang diarahkan pada tujuan dan oleh karena itu mempengaruhi pendekatan yang digunakan dalam HRM untuk meningkatkan keterlibatan (situasi di mana orang berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi). Teori ini awal dikembangkan oleh Maslow.⁷⁴

Ketiga, *resources based theory*. Teori ini didasarkan pada argumen bahwa keunggulan kompetitif tercapai jika sumber daya perusahaan bernilai, langka, dan mahal untuk ditiru. Sumber Daya Manusia dapat memainkan peran utama dalam memastikan bahwa sumber daya manusia

⁷³ Richard E. Walton, *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work* (US: Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, 1985). 77

⁷⁴ Ia meyakini, tindakan sosial selalu berhubungan dengan kebutuhannya. Lengkapnya, Abraham Harold Maslow, *Motivation and Personality* (Yogyakarta: Cantrik Pustaka, 2018).

perusahaan memenuhi kriteria ini.⁷⁵

Keempat. Organizational behaviour theory. Teori ini dihadirkan untuk menjelaskan bahwa orang-orang dalam organisasinya bertindak secara individu atau kelompok. Jadi kaitannya berhubungan dengan struktur, proses, dan budayanya. Oleh karena itu, hal ini mempengaruhi pendekatan HRM terhadap desain dan pengembangan organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi.⁷⁶

Kelima, contingency theory. Teori berupaya menghubungkan antara lingkungan dan kondisi organisasi. Menurut Paauwe, teori inilah yang menjadi dasar adanya pembacaan komprehensif dan saling berhubungan antara besar perusahaan, usia, teknologi, dan insentif modal.⁷⁷ Secara garis besar, teori ini meyakini bahwa HRM perlu didukung oleh kesesuaian kebutuhan pada strategi dan kebijakan yang akan diambil.

Keenam. Institutional theory. Teori ini percaya bahwa organisasi dapat menyesuaikan diri dengan tekanan lingkungan internal dan eksternal. Proses demikian dilakukan dan mestinya dapat membantunya untuk mendapatkan legitimasi dan penerimaan.⁷⁸ Teori ini sebenarnya hampir sama dengan teori *resource based*, namun variabel yang dikembangkan umumnya, sisi internal dan eksternal.

⁷⁵ Elizabeth Garnsey, "The Resource-Based Theory of the Growth of the Firm," in *Critical Issues in Systems Theory and Practice*, ed. Keith Ellis et al. (Boston, MA: Springer US, 1995), 239–44.

⁷⁶ Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.⁷

⁷⁷ J. Paauwe, *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability* (US: Oxford University Press, 2004). 36

⁷⁸ Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.⁷

Ketujuh, Human capital theory. Teori mempercayai bahwa modal paling besar dalam organisasi adalah *human*. Dasar teori ini menyumbang banyak dasar dalam HRD. Gagasan dasarnya adalah meyakini bahwa orang-orang dalam suatu organisasi menyumbangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dan pentingnya kontribusi.

Kedelapan, resource dependence theory. Bagi teori ini, kelompok dan organisasi mendapatkan kekuasaan satu sama lain dengan mengendalikan sumber daya yang berharga. Aktivitas HRD diasumsikan mencerminkan distribusi kekuasaan dalam sistem. Jadi hal paling induk dan menjadi faktor pengembangan organisasi secara keseluruhan adalah manusia.

Kesembilan. AMO theory. Istilah ‘AMO’ dikemukakan oleh Boxall dan Purcell. Keduanya menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari *Ability+ Motivation+ Opportunity* untuk berpartisipasi. Oleh karena itu, praktik HRM berdampak pada kinerja individu jika praktik tersebut mendorong upaya diskresi, mengembangkan keterampilan, dan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk bekerja. Rumus tersebut memberikan dasar untuk mengembangkan sistem SDM yang memperhatikan kepentingan karyawan, yaitu persyaratan keterampilan, motivasi, dan kualitas pekerjaan mereka.⁷⁹

Kesepuluh, Social exchange theory. Teori ini banyak dibahas sebagai gaya pertukaran kompetensi. Artinya ada sesuatu yang saling ditukar

⁷⁹ Boxall and Purcell, “Strategy and Human Resource Management.”

sehingga membuat organisasi berkembang. Karyawan akan membalas kontribusinya terhadap organisasi jika mereka merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik.

Kesebelas. Transaction costs theory. Teori ini berpendapat bahwa bisnis mengembangkan struktur dan sistem organisasi yang menghemat biaya transaksi (aktivitas pertukaran yang saling terkait) yang terjadi selama operasi mereka. Karena itu, teori ini menganggap manusia sebagai penghemat biaya. Semakin baik HRM akan semakin kecil biaya pengembangannya.

Keduabelas, agency theory. Teori ini menegaskan bahwa bahwa peran manajer suatu bisnis adalah bertindak atas nama pemilik bisnis sebagai agennya. Namun terdapat pemisahan antara pemilik (prinsipal) dan agen (manajer) dan prinsipal mungkin tidak memiliki kendali penuh atas agennya. Oleh karena itu, pihak yang terakhir ini mungkin bertindak dengan cara yang bertentangan dengan kepentingan para pelaku tersebut. Teori keagenan menunjukkan bahwa diperlukan sistem insentif bagi agen, misalnya direktur atau manajer, untuk memotivasi dan memberi penghargaan atas perilaku yang dapat diterima.⁸⁰

Sebenarnya selain teori di atas, ada banyak pandangan lain. Hal demikian ini yang menunjukkan bahwa gagasan awal HRM mempunyai landasan teoritis yang kuat. Guest berkomentar bahwa: 'Manajemen sumber daya manusia tampaknya sangat bersandar pada teori komitmen dan

⁸⁰ Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

motivasi serta gagasan lain yang berasal dari bidang perilaku organisasi.' Sejumlah teori lain, terutama pandangan berbasis sumber daya, telah berkontribusi. untuk memahami tujuan dan makna HRM.⁸¹

c. Implementasi HRM Sebagai Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidik adalah proses pengelolaan guru yang berkualitas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sekolah. Organisasi pendidikan tidak dapat mencapai tujuannya tanpa sumber daya manusia. Berikut langkah implementasi HRM sebagaimana manajemen Pendidikan dapat digambarkan sebagaimana berikut ini:

1) Perencanaan

Dalam pembahasan perencanaan guru, tidak lepas dari manajemen pengajaran (manajemen sumber daya manusia) yang terjadi di lingkungan sekolah negeri atau sekolah agama. Manajemen pendidik yang komprehensif adalah integrasi semua proses, program, dan sistem yang memastikan bahwa karyawan diperoleh dan digunakan secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan manajemen guru di sekolah membutuhkan persiapan dan refleksi yang matang dari pihak sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pendampingan, pengembangan, dan evaluasi. Selain itu, sekolah harus mempertimbangkan aspek keamanan dan kenyamanan bagi guru secara fisik, emosional, dan sosial.

⁸¹ Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations[1]."505.

Setiap organisasi dalam berbagai kegiatannya tidak lepas dari proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan. Perencanaan yang baik adalah apa yang dirumuskan dan tujuan dapat dilaksanakan dan dicapai sesuai harapan. Di sisi lain, perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Terkait hal di atas, Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab dengan pertanyaan dasar tentang perencanaan, yaitu *what, where, why, who, when* dan *how*.

Perencanaan adalah prosedur yang akan dilakukan untuk menentukan hasil dalam jangka waktu dan tempat tertentu. Dengan demikian, perencanaan adalah proses refleksi, baik secara umum maupun detail, sehingga suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan mencapai kepastian terbaik dan paling ekonomis. Perencanaan dapat diartikan sebagai mengantisipasi sesuatu yang akan terjadi, karena itu harus menjadi proses terbaik.

Dalam teori yang diusulkan oleh Terry, perencanaan (*planning*) menggambarkan perencanaan pekerjaan seseorang atau kelompok yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pada saat yang sama, menurut Fattah, kata perencanaan memiliki arti perencanaan dan penetapan tujuan yang ingin dicapai organisasi secara efektif dan efisien. Dalam semua proses perencanaan, dikaitkan dengan tiga kegiatan yang tidak dapat dipisahkan, yaitu: (1) perumusan tujuan organisasi. (2)

Pemilihan program yang akan dilaksanakan untuk tujuan ini; (3) Identifikasi sumber daya manusia dan mobilisasi jumlah paling sedikit. Perencanaan merupakan faktor penting untuk sukses di lingkungan belajar. "*no plan, no future*" kata orang bijak, tanpa merencanakan masa depan. Lingkungan sekolah yang terencana dengan baik tidak serta merta menunjukkan kualitas pendidikan yang terjamin tanpa langkah-langkah yang baik. Prasyarat untuk upaya rekrutmen atau seleksi harus dievaluasi secara serius Menurut Ronald W. Rebore:

“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”.⁸²

Perencanaan adalah proses yang umum dalam setiap aktivitas manusia. Sebelum melakukan aktivitasnya, setiap individu perlu memahami keberadaannya, untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sebagai contohnya, setiap pendidik dalam organisasi pendidikan diawali dari proses analisis jabatan menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Proses ini merupakan cara untuk mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang harus diisi dengan segera. Oleh karena itu lembaga perlu analisis jabatan sebagai penentu jumlah pendidik yang dibutuhkan. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status

⁸² Rebore, *Human Resource Administration In Education*, 38

sumber daya manusia. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diisi oleh karyawan, diverifikasi oleh penyelia, dan akhirnya dikirim ke departemen sumber daya manusia”.

Guru harus direncanakan untuk beradaptasi dengan kebutuhan lembaga pendidikan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Harris dkk⁸³, menggabungkan perencanaan dan seleksi guru. Perencanaan dan pemilihan guru merupakan faktor terpenting dalam menentukan kualitas dan kompetensi guru, serta dalam kemampuan mengembangkan kompetensi guru. Komitmen terhadap perencanaan dan seleksi, serta pola organisasi, fasilitas, pengembangan guru, dan jenis orang yang direkrut dan dipilih adalah tujuan terpenting yang dapat mengantarkan sekolah menuju tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menganalisis dan mengidentifikasi situasi yang diambil organisasi untuk menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya perencanaan SDM terletak pada kenyataan bahwa organisasi memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan dan akan dapat mengantisipasi kurangnya pekerjaan baik yang dibutuhkan.

Perencanaan SDM dimulai dengan mengembangkan profil yang menunjukkan keadaan sumber daya manusia. Profil ini dibuat melalui formulir yang diisi oleh karyawan, diverifikasi oleh penyelenggara, dan akhirnya dikirim ke departemen perekrutan. Ben Harris menjelaskan proses

⁸³ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

perencanaan melalui pasar kerja, kebutuhan institusional, persyaratan, dan pergantian mahasiswa.⁸⁴ Ketiga aspek ini mendukung terjadinya perencanaan guru. Sementara itu, proses perencanaan, menurut Rebores, mengatakan bahwa metode rekrutmen menentukan hasil terbaik bagi pelamar untuk lowongan tertentu. Sebelum memulai proses perekrutan, manajer harus menganalisis setiap iklan pekerjaan untuk menentukan metode yang paling efektif. Metode rekrutmen umumnya meliputi: sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen perekrutan, serta iklan di surat kabar dan publikasi organisasi profesional. Ribor juga menjelaskan beberapa metode dan sumber dalam rekrutmen, yaitu:

a) *Internal Search*

Internal Search merupakan sumber internal yang mengisi lowongan melalui proses mutasi tenaga kerja sesuai dengan spesifikasi dan persyaratan yang dipersyaratkan.

b) *Employment Agencies*

Penggunaan layanan rekrutmen sangat bermanfaat bagi tenaga kerja karena mereka bertindak sebagai pihak ketiga atau perantara yang menghubungkan kandidat dan pencari kerja. Ada beberapa organisasi yang enggan menyebutkan nama mereka karena khawatir ketidakmampuan mereka untuk menarik kandidat yang tepat untuk menggunakan layanan rekrutmen ini. Layanan rekrutmen yang baik tidak akan mengungkapkan rahasia kandidat

⁸⁴ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 96.

ke kantor Anda atau kepada pihak ketiga yang tidak berwenang. Selain itu, mereka juga lebih hemat biaya. Biasanya, layanan perekrutan menawarkan pekerjaan kepada kandidat dari organisasi yang berbeda, sesuai dengan kualifikasi dan minat mereka.

c) *Eksternal Search*

Pekerja yang datang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan sesuai kebutuhan. Media yang digunakan untuk menginformasikan lowongan biasanya menggunakan media cetak dan media elektronik lainnya.

Selanjutnya Schuler⁸⁵ merumuskan empat tahapan dalam proses perencanaan sumber daya manusia, yaitu: (1) mengumpulkan, menganalisis, dan memperkirakan data penawaran dan permintaan, artinya melakukan penelitian dan menganalisis kebutuhan untuk mengetahui penawaran dan permintaan. (2) Mengembangkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia, yaitu kebijakan dan sasaran sumber daya, berdasarkan tujuan dan kebijakan yang jelas yang mengantisipasi globalisasi; (3) Pemrograman sumber daya manusia, artinya ada aturan yang jelas dalam manajemen sumber daya manusia ketika merekrut guru yang berkualitas; dan (4) Perencanaan, pemantauan dan evaluasi sumber daya manusia, yang berarti bahwa semua program yang direncanakan di bidang manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan pengawasan dan evaluasi agar tetap sesuai jadwal (*on the right track*).

⁸⁵ Randall S. Schuler. *Personnel and Human Resource Management*. Third edition. (United States of America, 1987), 62-78.

Rantai kerja dalam perencanaan guru adalah analisis situasi yang membantu proses perencanaan sumber daya guru dalam upaya memenuhi kebutuhan staf. Menurut Harris dkk⁸⁶, analisis pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang dibutuhkan calon guru untuk "memperluas" pekerjaan, yang meliputi: informasi pekerjaan, informasi dasar yang relevan tentang komunitas dan sekolah, deskripsi pekerjaan umum, tanggung jawab pekerjaan, hubungan dengan anggota lain dari sistem sekolah, posisi kerja sama yang menguntungkan, kualifikasi yang sesuai, durasi kerja (jenis dan durasi kontrak, waktu liburan, gaji, dll.) Dalam proses seleksi, misalnya perwakilan dari guru, orang tua dan siswa yang dapat membantu administrasi menentukan kriteria dan prosedur seleksi.

Dalam hal ini Mangkunegara⁸⁷ menjelaskan bahwasannya analisis jabatan mencakup sifat pekerjaan, jenis pekerjaan, taksiran beban kerja, jumlah pegawai, jenjang dan peluang jabatan serta peralatan yang digunakan dalam pelaksanaannya. Berikut ini gambaran dalam proses analisis jabatan.

Berdasarkan pendapat di atas, perencanaan dan seleksi guru adalah proses mengidentifikasi kebutuhan guru dengan menganalisis jabatan, deskripsi pekerjaan, dan melanjutkan pekerjaan di posisi lain. Untuk menerapkan rencana organisasi terpadu di mana guru dituangkan masuk, melalui proses seleksi dan keberangkatan dari organisasi, dipastikan bahwa

⁸⁶ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 149

⁸⁷ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (PT Refika Aditama, 2006), 25.

organisasi sekolah memiliki jumlah guru yang tepat dan menempatkannya di tempat yang tepat sesuai dengan tujuan organisasi.

2) Rekrutmen

Rekrutmen yang dibahas dalam penelitian ini adalah proses mencari dan memilih calon guru yang kompeten, terampil dan berkomitmen untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan standar pimpinan organisasi. Kegiatan rekrutmen dan seleksi ini didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia karena rencana tersebut menguraikan berbagai persyaratan yang dimiliki calon guru yang ingin bekerja di organisasi yang bersangkutan. Kriteria rekrutmen dan seleksi dibagi menjadi dua bagian, yaitu kriteria yang ditentukan oleh pengasuh, yaitu umum sesuai dengan visi dan misi petani, dan kriteria khusus yang ditentukan oleh direktur atau pimpinan sesuai dengan kebutuhannya.

Proses perekrutan, menurut Ben Harris, *pertama*, adalah penilaian kebutuhan – ini adalah cara untuk menentukan jarak antara apa yang dicapai organisasi dan apa yang ingin kita capai. Ini mengacu pada perbedaan hasil aktual versus hasil yang diinginkan bagi siswa, guru, dan anggota masyarakat. Setelah perbedaannya diketahui, prioritas dapat ditetapkan dan program kerja dapat direncanakan. Penilaian kebutuhan adalah infrastruktur untuk semua upaya serius dan terencana untuk merekrut atau memilih guru. *Kedua*, deskripsi pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang dibutuhkan calon karyawan untuk "meningkatkan" pekerjaan mereka, termasuk yang berikut: Jabatan, informasi latar belakang yang relevan

tentang komunitas dan sekolah, deskripsi pekerjaan umum, tanggung jawab pekerjaan, hubungan dengan anggota lain dari sistem sekolah, tunjangan terkait pekerjaan, kualifikasi yang diperlukan atau diperlukan, syarat dan ketentuan kerja.

Sementara itu, *ketiga*, identifikasi dan daya tarik calon potensial melibatkan tiga hal, yaitu: a) identifikasi guru yang menjanjikan dan kemampuan yang berkualitas yang masih digunakan. b) Pelatihan ulang atau pelatihan lanjutan untuk pekerja yang kurang berkualitas. kualifikasi tertentu, tetapi memiliki potensi dalam aspek lain; c) Menarik orang-orang yang memenuhi syarat di mana mereka dapat dipekerjakan di perusahaan. *Keempat*, inspeksi keseluruhan dengan deskripsi pekerjaan yang baik, menggambarkan proses dan produk yang diinginkan, serta situasi di mana pekerjaan akan dilakukan. Dengan asumsi bahwa ada beberapa kandidat untuk pekerjaan yang kurang menjanjikan, biasanya dapat dihilangkan dari daftar pesaing dengan melakukan seleksi kasar..

Menurut Ruki, rekrutmen dapat didefinisikan sebagai proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi pekerjaan/lowongan tertentu, yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia..⁸⁸ *Recruitment* adalah mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong. Rekrutmen tidak memutuskan individu mana yang harus

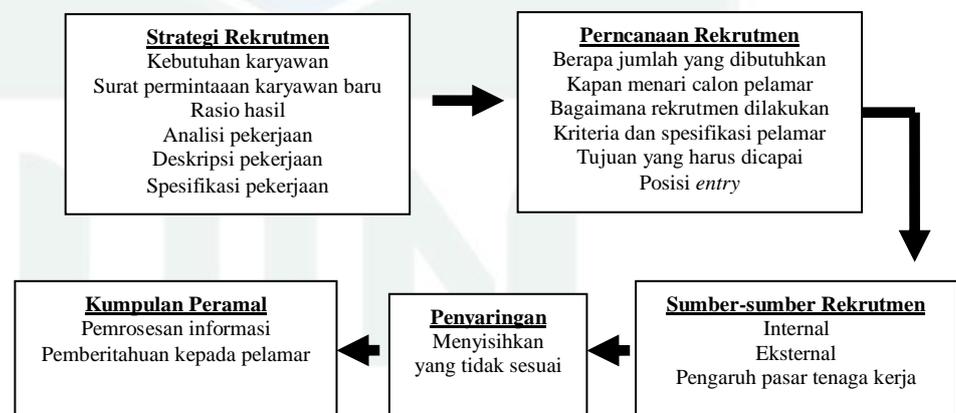
⁸⁸ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 132

dipekerjakan dari kelompok pelamar pekerjaan.⁸⁹ Aktifitas rekrutmen berawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diterima. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk dijadikan karyawan baru.

a) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasa kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategiperekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Lebih lengkapnya, seperti terlihat pada gambar ini:

Gambar 2.2 Proses Rekrutmen



Menurut simamora proses rekrutmen terdiri⁹⁰ atas, *pertama*, Persiapan strategi rekrutmen. Rekrutmen yang akan dilakukan sejalan dengan strategi perusahaan, serta dengan rencana kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh

⁸⁹ Susan E, dkk, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Managing Human Resources*, terj Benny

Prihartanto (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 242

⁹⁰ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 135- 138

perusahaan. Izin kerja diawali dengan kebutuhan karyawan dan penerbitan surat lamaran karyawan yang berisi informasi tertentu.

Kedua, Perencanaan rekrutmen. Proses ini dimulai dengan definisi yang jelas tentang kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria kualifikasi, tingkatan) dalam jangka waktu tertentu. Ketersediaan prakiraan permintaan sumber daya manusia yang diperbarui dapat memberikan prediksi jumlah permasalahan yang ada dan alternatif solusi. Prosedur dasarnya adalah bahwa secara keseluruhan, perusahaan dapat melihat apa yang telah terjadi di berbagai posisi selama beberapa tahun terakhir mengenai karyawan baru, promosi, dan transfer.

b) Sumber dan Metode Rekrutmen

Dalam merencanakan aktifitas perekrutan, dua hal yang harus ditangani adalah sumber yang akan dicari dan metode yang akan digunakan. Perusahaan yang efektif memilih sumber dan metode perekrutan berdasarkan kebutuhan dan sasaran perekrutan perusahaan. Terdapat dua sumber utama perekrutan yang dapat digunakan⁹¹, yaitu : Internal dan Eksternal

Sumber Internal, dilakukan perusahaan melalui kebijakan dari dalam diri perusahaan berupa promosi, transfer, rotasi pekerja, dan pengayaan dan pemanggilan kembali. Metode internal dengan menggunakan *Job Posting* (penawaran terbuka untuk suatu jabatan

⁹¹ Susan E, dkk, *pengelolaan sumberdaya manusia managing human resources*, 255

tertentu) yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan. *Skill Inventories* (daftar keterampilan) merupakan data persediaan keahlian dan keterampilan dari karyawan yang berisi seluruh arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangan dan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Rekomendasi dari *referral*/karyawan, karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada departemen SDM.⁹²

Sumber Eksternal, yaitu rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan, terdiri atas : karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertamakali, karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya. Pembajakan karyawan, pengangguran. Metode eksternal, dapat dilakukan dengan cara : *walk-in applicant* sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja, *write-en* berupa surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan, Iklan, Perguruan Tinggi, *open house* merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang disekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas

⁹² Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 141-142

perusahaan, memperoleh penjelasan. Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik. dll.⁹³

Berdasarkan teori ini, rekrutmen adalah proses terpenting untuk memilih calon guru sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh masing-masing lembaga pendidikan. Seleksi ini dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan guru di lembaga pendidikan sesuai dengan lowongan, adaptasi mereka terhadap standar yang diperlukan, dan akhirnya, lembaga pendidikan memutuskan untuk menerima atau menolaknya.

3) Seleksi

Seleksi (*selection*) adalah suatu system untuk memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar.⁹⁴ Menurut Simmora dan Rivai mendeskripsikan Seleksi adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.⁹⁵ Penyeleksian ini dimulai dengan menilai persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai baru, diantaranya aspek teknis dalam menjalankan pekerjaan dan kebutuhan perusahaan yang sulit diukur.

⁹³ Edi sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta ; Kencana, 2009), 48

⁹⁴ Susan E, dkk, *pengelolaan sumberdaya manusia managing human resources*, 294

⁹⁵ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 157

Pilihan harus memastikan bahwa karyawan (a) sangat produktif, (b) termotivasi untuk bekerja untuk perusahaan selama perusahaan ingin mempekerjakan mereka, (c) memiliki kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang memuaskan pelanggan, dan (d) memiliki kemampuan untuk menjalankan strategi perusahaan.

Dalam praktiknya, proses seleksi didasarkan pada tiga parameter yang berguna, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, dan rekrutmen. Ketiga faktor ini akan memandu proses seleksi secara lebih efektif dan efisien dengan arah yang lebih jelas.

Gambar 2.3 proses/tahapan-tahapan seleksi menurut Rivai⁹⁶

Keputusan penerimaan	Tahap 13
Drug test	Tahap 12
Assessment center	Tahap 11
Peninjauan pekerja yang realistik	Tahap 10
Evaluasi medis kesehatan	Tahap 9
Wawancara dengan supervisor	Tahap 8
Wawancara	Tahap 7
Tes psikologi	Tahap 6
Tes kepribadian	Tahap 5
Tes kemampuan/tes potensian akademik	Tahap 4
Tes kemampuan	Tahap 3
Format (borang) lamaran	Tahap 2
Surat rekomendasi	Tahap 1

4) Penempatan

⁹⁶ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 162-182

Penempatan adalah proses akhir setelah seleksi. Jika proses seleksi selesai dan sebelum lamaran kerja dibuat, orang tersebut akhirnya diberikan status karyawan dan ditugaskan pada posisi tertentu untuk melakukan tugas atau pekerjaan sesuai dengan lowongan tersebut. Namun, dari sudut pandang Reboré, tempat ini tidak hanya berlaku untuk karyawan baru, tetapi juga untuk karyawan lama yang telah mengalami pengalihan tanggung jawab dan terobosan dalam pengaturan orientasi.

Menurut Simamora Orientasi adalah aktifitas – aktifitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan nyaman dengan pekerjaan barunya. Menurut Mondy orientasi adalah pelatihan awal dan pengembangan karyawan baru yang memberi mereka informasi tentang perusahaan, posisi, dan tim.⁹⁷ Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada tugas-tugas maupun orang yang bersangkutan.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap pegawai lainnya yang jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

⁹⁷ Wayne Mondy, *manajemen sumberdaya manusia jilid 1 edisi 10*, terj bayu airlangga, (Jakarta : Eirlangga, 2008), 226

Tujuan orientasai karyawan baru tidak terlepas dari beberapa hal diantaranya *pertama* untuk mempelajari prosedur pekerjaan, *kedua* penjalinan hubungan antara atasan dan bawahan, *ketiga* memberikan karyawan perasaan kesadaran memilih (*sense of belonging*) dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi, *keempat* mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan, dan *kelima* mengurangi biaya *start-up*.

Kegunaan orientasi tidak terlepas dari hal-hal berikut *pertama* situasi kerja, Pada saat awal akan membantu karyawan baru untuk mengetahui bagaimana pekerjaan diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan tujuan perusahaan. *Kedua* kebijakan dan aturan perusahaan, Setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk petunjuk dan batasan-batasan yang diberikan oleh kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan. *Ketiga* kompensasi, para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistim imbalan. Manajemen biasanya memberikan informasi ini selama proses rekrutmen dan seleksi serta mengulanginya dalam orientasi. *Keempat*, budaya perusahaan, cara segala sesuatunya dilakukan di sini, mulai dari cara mereka berpakaian hingga cara mereka berbicara. *Kelima*, tim, kemampuan, dan kemauan karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan dapat diidentifikasi sebelum mereka mulai bekerja. *Keenam*, perkembangan karyawan, keselamatan pekerjaan seseorang tergantung pada kemampuannya untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan, yang terus berubah. *Ketujuh*, untuk mengurangi

kecemasan yang mungkin dihadapi karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.⁹⁸

Tipe orientasi, terdapat dua tipe orientasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu : induksi dan sosialisasi. Tahap induksi melibatkan interaksi antara karyawan baru, penyelia (supervisor) langsung, dalam program orientasi formal. Dalam aktifitas ini karyawan baru mempelajari antara lain : sejarah organisasi, deskripsi produk yang dihasilkan oleh organisasi, struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab dalam organisasi. Sedangkan sosialisasi merupakan proses berkesinambungan yang dapat menyebabkan karyawan baru mulai memahami, menerima, nilai, norma dan keyakinan yang dianut oleh orang-orang di dalam organisasi.⁹⁹

Penempatan pendidik dalam penyelenggaraan sekolah adalah tanggung jawab pemimpin sekolah. Dia juga dapat mendelegasikan pelaksanaan proses penempatan kepada pengelola lain yang sesuai, tetapi pemimpin sekolah tetap bertanggung jawab akhir dalam penempatan tersebut. Dalam menentukan penugasan, keinginan pendidik juga dipertimbangkan selama tidak bertentangan dengan tujuan dan program sekolah, keseimbangan jumlah personal, dan kebutuhan peserta didik. Faktor lain yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan penugasan pegawai diantaranya: Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti,

⁹⁸ Wayne mondy, *manajemen sumberdaya manusia*, 227

⁹⁹ Maldona, *manajemen sumberdaya manusia*, 199-200

sertifikasi, pengalaman kerja, hubungan kerja, dan senioritas di dalam sekolah tersebut. Sedangkan menurut teorinya Harris mengungkapkan:

“Placement and assignment are sometimes viewed separately, but they naturally combine to form a major function of personnel services. Proper placement must be based on two sets of needs: the needs of the educational institution and the needs of the individual”.¹⁰⁰

Kegiatan penempatan dan penugasan terkadang dilihat secara terpisah, tetapi kegiatan penempatan seringkali menjadi satu secara alami berhubungan dengan fungsi utama dari kegiatan personalia. Penempatan yang tepat didasarkan pada kelompok yang memiliki kepentingan yaitu lembaga pendidikan maupun kebutuhan individu. Sehingga dapat dikatakan bahwasannya penempatan pelamar lembaga pendidikan perlu menyesuaikan dengan kebutuhan pelamar baik dari aspek kompetensi maupun aspek lainnya.

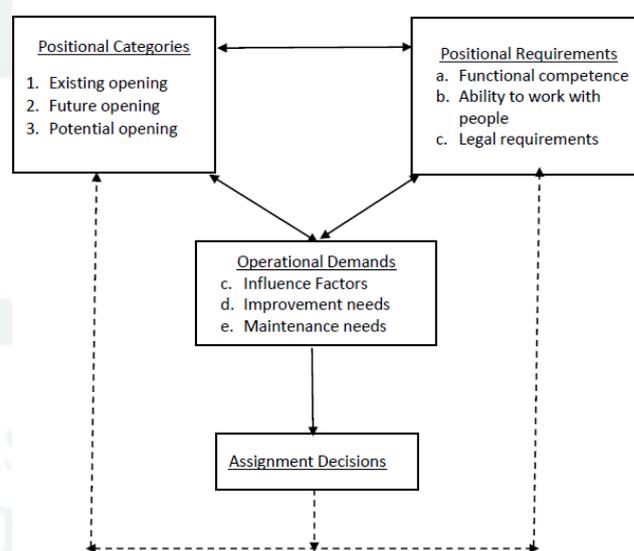
Penempatan dan penugasan memiliki tanggung jawab bersama oleh semua staf personalia, anggota staf maupun kepala sekolah. Pada dasarnya kepala sekolah tidak harus bertanggung jawab sepenuhnya dalam perekrutan pendidik, meskipun kepala sekolah memiliki keterampilan yang dapat diterapkan dilembaga. Namun, kepala sekolah memiliki suara besar untuk menentukan calon pendidik yang berada di bawah arahnya. Sekolah harus menyaring kandidat pelamar dan melakukan wawancara untuk mengetahui informasi latar belakang kandidat. Kegiatan wawancara dengan kandidat pelamar dilakukan oleh kepala sekolah dan membuat rekomendasi terkait pekerjaan. Harris juga mempertegas bahwa masalah penugasan personal dan

¹⁰⁰ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 80

melakukan penyeimbangan dengan staf lain merupakan tugas dalam manajemen pendidik.

Dalam artian sederhana, tugas-tugas tersebut mengaitkan dengan persyaratan dan kebutuhan. Ketika peningkatan pengajaran diperlukan, masalah yang sederhana menjadi lebih kompleks. Harris menyarankan tiga faktor yang harus dipertimbangkan: (a) kategori posisi sebagai pendahulu; (b) persyaratan posisi pelamar; dan (c) prosedur penugasan diterapkan secara fleksibel untuk menghasilkan keputusan yang mencakup pengembangan dan pemeliharaan pendidik. Dari ketiga faktor tersebut dapat dihubungkan dengan penempatan dan penyeimbangan staf.

Gambar 2.4 Penugasan Pendidik¹⁰¹



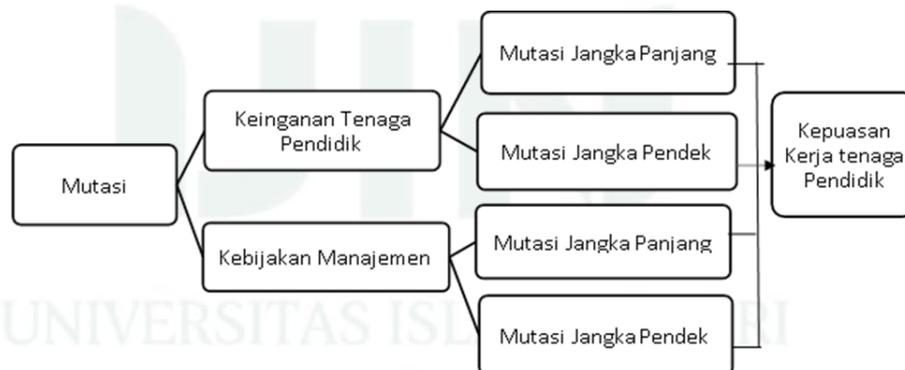
Sekolah dalam memutuskan calon pendidik melalui beberapa proses yang harus dilalui mencakup: a) kategori posisi, b) persyaratan posisi yang dibutuhkan, c) tuntutan pelaksanaan termasuk faktor pengembangan, dan c)

¹⁰¹ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 170.

prosedur penugasan diterapkan secara fleksibel untuk menghasilkan keputusan yang mencakup peningkatan dan kebutuhan perbaikan atau pemeliharaan. Dari semua proses tersebut di akhiri dengan memberikan keputusan untuk penugasan terhadap pendidik. Penugasan bukan hanya terjadi pada pendidik yang baru, namun terjadi pada pendidik yang lama. Dalam penempatan terjadi pula mutasi. Mutasi seringkali terjadi dikarenakan permintaan pendidik ataupun keputusan dari kepala sekolah.

Masalah mutasi tidak selalu berdasarkan kebijakan lembaga saja, akan tetapi terkadang berasal dari keinginan pendidik sendiri. Mutasi dapat dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu: keinginan guru dan mutasi dalam kebijakan kelembagaan diambil dan ditujukan pada hal-hal positif. Berikut adalah aktivitas mutasi guru:

Gambar 2.5 Kegiatan Mutasi Pendidik¹⁰²



Setiap karyawan dapat dipromosikan dari satu posisi ke posisi lain, yang memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Guru berprestasi dapat diangkat sebagai kepala sekolah/sekolah atau di posisi lain di atasnya. Handuku mengatakan promosi bisa didasarkan pada senioritas,

¹⁰² Moh Khusnuridlo, "Standar Nasional Pendidikan; Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan" (Jember: STAIN Press, 2013).195

dihitung berdasarkan senioritas. Organisasi menggunakan pendekatan ini dengan mempertimbangkan: (1) menghargai layanan seseorang dalam hal loyalitas kepada organisasi, (2) penilaian umum bersifat objektif ketika membandingkan periode kerja, (3) mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk promosi.¹⁰³ Sementara itu, modernisasi membutuhkan berbagai mekanisme administrasi dan pengawasan untuk meningkatkan kualitas program sekolah atau distrik, kata Harris. Peningkatan ini diterapkan bagi guru yang berpotensi berkinerja lebih baik. Upgrade harus dilakukan secara adil dan sebagai layanan sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan selama proses upgrade. Oleh karena itu, Harris menyarankan bahwa masalah promosi lebih cocok untuk konselor yang bekerja dengannya untuk memastikan kesetaraan di sekolah.¹⁰⁴

Sebaliknya, penurunan pangkat berarti pendapatan serta tanggung jawab menjadi lebih sedikit. Tujuan dilakukan penurunan pangkat adalah untuk menghindari kerugian organisasi, memastikan jabatan, gaji dan status yang benar sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Pengurangan ini merupakan hukuman bagi karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya di posisinya hingga diturunkan.¹⁰⁵

Proses untuk memilih, mendampingi, dan mempekerjakan karyawan yang harus dilalui karyawan baru bervariasi. Perbedaan tersebut disebabkan oleh ketersediaan informasi yang berbeda tentang anggota staf yang akan

¹⁰³ Handoko, *Manajemen Personalia.*, 171.

¹⁰⁴ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 186-187.

¹⁰⁵ Siagian, *Manajemen Sumber daya Manusia*, 173.

menjalani pelatihan baru. Ini berarti bahwa di departemen yang mengelola sumber daya guru, berbagai dokumen tersedia tentang karyawan seperti: persyaratan aplikasi, pengalaman kerja, penilaian kemampuannya untuk melakukan tugasnya, pendidikan dan persiapan posisi yang dipegang, pendapatan saat ini, jumlah tanggungan, masa kerja, dan sebagainya.

Penempatan dan pengangkatan guru yang dibahas dalam penelitian ini meliputi perekrutan guru baru. Tujuan penempatan dan penugasan adalah untuk menemukan kepastian yang maksimal, yaitu kesesuaian jabatan/tugas yang akan diisi dengan memperhatikan karakteristik, kualifikasi dan kompetensi masing-masing guru. Dalam pengangkatan guru, tidak lepas dari perkembangan untuk meningkatkan efektivitas guru. Menurut teori Harris, pengembangan adalah bagian dari magang.

5) Pengembangan Pendidik

Menerapkan standarisasi guru melalui pengembangan sumber daya pedagogis adalah cara yang efektif untuk mengatasi tantangan termasuk kesenjangan sumber daya manusia, keragaman sumber daya manusia, perubahan teknis terpadu, dan pergantian staf dalam organisasi. Mengembangkan guru sebagai sumber daya manusia yang mampu memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dari organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dikaitkan dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Samsudin¹⁰⁶, pengembangan sumber daya manusia

¹⁰⁶ Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 107.

didasarkan pada fakta bahwa setiap karyawan membutuhkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang lebih dalam. Pembangunan lebih fokus pada kebutuhan jangka panjang, dan hasilnya hanya dapat diukur dalam jangka waktu yang lama. Pembangunan juga membantu tenaga kerja mempersiapkan diri untuk perubahan pekerjaan yang disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sementara itu, menurut Ronald W. Ripori, dia mengatakan:

“The Staff Development Programme for Faculty focuses on updating the skills and knowledge of the subject area to improve education. Identify demands and changes in society. See the results of research on teaching methods and practices. Inform teachers about the progress of teaching materials and equipment. In assessing teacher needs, four sources of information may be useful: (1) Teacher Needs Assessment Survey. (2) Community survey. (3) Certification information related to HRP”¹⁰⁷

Program Pengembangan dan Pendidikan berfokus pada pemutakhiran keterampilan dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai dengan bidangnya. Untuk mengidentifikasi tuntutan dan kebutuhan masyarakat; untuk menyajikan hasil penelitian tentang metode dan praktik pembelajaran. Dan untuk memberikan informasi rekomendasi materi dan media pembelajaran. Saat menilai kebutuhan guru, ada empat sumber informasi yang dapat membantu, antara lain: (1) guru membutuhkan survei evaluasi. (2) survei masyarakat. (3) informasi sertifikasi dan manajemen personalia; dan (4) penelitian dan kajian yang berkaitan dengan kurikulum.

Sikula menyatakan bahwasannya, *“Development is a long-term educational process that uses a systematic and organised procedure in*

¹⁰⁷ Rebore, Human Resource Administration in Education, 185.

which management personnel learn conceptual and theoretical knowledge for a general purpose."¹⁰⁸ Arti istilah tersebut adalah pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan dalam proses yang panjang dan pengorganisasian prosedur yang ada yang harus dipelajari dengan tujuan mencapai kinerja organisasi.

Oliva mengungkapkan bahwa pengembangan kemampuan guru tidak hanya tentang meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar, tetapi juga mencakup peningkatan komitmen, keinginan dan motivasi, serta kualitas pembelajaran akan meningkat. Oleh karena itu, penting untuk memiliki bimbingan akademik yang bertujuan untuk membantu guru untuk: merencanakan pelajaran, menyediakan materi pembelajaran, menilai pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, mengelola ruang kelas, mengembangkan kurikulum, mengevaluasi kurikulum, mengevaluasi diri mereka sendiri, berkolaborasi dengan kelompok, dan membantu guru melalui program pengembangan profesional.¹⁰⁹

Selain itu, untuk menghasilkan guru yang baik, sekolah harus terus mengembangkan profesionalisme guru, seperti yang diungkapkan oleh Scales et al: "*Continuing professional development means maintaining, improving and expanding relevant knowledge and skills in your subject and teaching discipline in order to positively impact learners' practice and*

¹⁰⁸ A.E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (Santa Barbara: Jhon Wiled and Sons Inc, 1981), 368.

¹⁰⁹ Oliva, *Supervision for Today's School*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

experience.”.¹¹⁰ Pengembangan profesional yang berkelanjutan memiliki dampak positif pada kualitas pembelajaran, serta dampaknya pada sekolah yang efektif karena kinerja guru yang berkualitas. Kegiatan pengembangan ini dapat dilakukan secara mandiri atau melalui komunitas pendidikan seperti: pelatihan, studi kelas, penulisan artikel, seminar atau melalui Forum Komunitas Guru MGMP.

Status guru merupakan profesi yang melekat dalam kehidupan sehari-hari, sehingga dalam pelaksanaan pembelajaran tidak lepas dari profesionalisme yang harus dilakukan untuk menjaga kualitas guru dalam rangka kemajuan karir. Dalam hal ini, Ferguson menjelaskan bahwa CPD (*Continuing Professional Development*) mengatakan: “*It is a flexible, educator-driven system in which educators are involved in planning learning experiences over time, resulting in better and better learning and life experiences for students and educators*”.¹¹¹ Tujuan dari DPC adalah untuk mempromosikan dan meningkatkan pembelajaran guru yang berdampak pada pengetahuan guru. Berdasarkan hasil penelitian oleh para ilmuwan Cobb et al., Wood dan Bennett, Kalystad dan Oluius (di Villegas dan Rymers) menyatakan: "Ada dampak positif dari pengembangan profesional guru terhadap perilaku guru dalam prosedur pembelajaran. Peningkatan profesi diyakini berpengaruh pada peningkatan pengetahuan

¹¹⁰Scales, P, dkk. *Continuing Professional Development in the Life Long Learning Sector*. (New York: Mc Graw Hill, 2011), 3.

¹¹¹Ferguson, D, L. *Reconceptualizing Continuing Professional Development: A Framework for Planning*. (Arizona: National Institut for Urban School Improvement, 2006), 6.

dan keterampilan dalam memberikan pembelajaran yang bermakna kepada siswa dan kinerja siswa sebagai tujuan.

Russel menyatakan, “*Training is defined as any attempt to improve employee performance on currently help job or related to it*”. Di satu sisi, pelatihan merupakan bagian dari upaya menuju tujuan peningkatan kinerja yang dilakukan untuk mengalami perubahan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap.¹¹² Idealnya, kegiatan pelatihan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan individu guru sebagai kesempatan tak terbatas untuk meningkatkan kinerja guru dalam peran mereka saat ini.

Berdasarkan uraian tersebut, kegiatan pelatihan dikaitkan dengan perkembangan, yaitu proses pembelajaran, yaitu perubahan keterampilan (pengalaman), persepsi (berpikir) atau pengaruh (emosi) yang relatif permanen yang terjadi sebagai interaksi seseorang dengan lingkungan. Fokus pengembangan adalah pada kepentingan jangka panjang untuk membantu tenaga kerja mempersiapkan kebutuhan bisnis di masa depan. Namun, pelatihan sering berfokus pada periode atau periode waktu yang mendesak untuk memperbaiki kekurangan kompetensi saat ini.¹¹³

Tujuan mobilisasi di lembaga pendidikan adalah upaya pimpinan untuk mendidik bawahan untuk mengetahui tugas pokok mereka. Sehingga guru bekerja sesuai dengan rencana organisasi yang telah disusun. Para ahli memberikan rincian tentang prosedur pengisian, termasuk:

¹¹² Bernardin, H John & J.E.A Russel, *Human Resource managemen: Experiental Approach*. (Singapore: Mc Graw Hill, 2013), 56.

¹¹³ Kaswan dan Akhyadi, *Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Dari Konsepsi, Paradigma, Fungsi, sampai Aplikasi) (Bandung: Alfabeta, 2015), 205.

1. Menginspirasi atau mendorong karyawan dengan tujuan kesadaran praktis tanpa tekanan.
2. Memberikan pendampingan melalui berbagai contoh dalam tindakan yang meliputi: berkomunikasi dengan bawahan untuk mencapai kesetaraan persepsi, membuat keputusan yang adil dan bijaksana bagi seluruh karyawan, menunjuk beberapa orang sebagai perwakilan kelompok, dan melakukan perbaikan sikap, keterampilan dan pengetahuan.
3. Memberikan pengarahan dengan instruksi yang jelas dan tegas. Semua pedoman perintah, baik dalam bentuk perintah maupun instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, harus diberikan dengan jelas dan tegas agar dapat dilaksanakan dengan baik.¹¹⁴

Berdasarkan uraian di atas, Ben Harris¹¹⁵ bahwa pembangunan adalah peluang dalam pendidikan dan pelayanan bagi orang-orang yang baru dipromosikan. Bentuk pengembangan ini berbeda, dengan fokus yang lebih besar pada potensi dan kemampuan guru. Bentuk pelatihan lebih penting dari sekedar informasi untuk memahami situasi dan masalah yang Anda hadapi. Keterampilan baru termasuk kompetensi baru yang perlu ditingkatkan dan dimodifikasi di posisi baru. Ada beberapa pendekatan bagi guru yang baru dipromosikan, yaitu: sesi klinis untuk guru baru, kunjungan

¹¹⁴Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. (Penerbit: Media Tera Penulis, 2015), 47.

¹¹⁵Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 187-188.

ke lokasi lain untuk mendapatkan pengetahuan, dan belajar dari kelompok lain yang berpengalaman dalam menangani masalah untuk didiskusikan.

6) Evaluasi Kinerja

Istilah evaluasi sering disebut sebagai tes, pengukuran, dan penilaian. Salah satu cara untuk memprediksi ukuran keterampilan karyawan disebut tes yang dilakukan oleh respons seseorang terhadap stimulus atau pertanyaan.¹¹⁶ Pengujian adalah alat untuk melakukan pengukuran, alat untuk mengumpulkan informasi tentang sifat-sifat suatu objek. Pengujian adalah bagian tersempit dari penilaian.

Evaluasi memiliki arti yang berbeda dengan penilaian, pengukuran atau tes. Stufflebeam dan Shinkfield menyatakan bahwa:

*“Evaluation is the process of delineating, obtaining dan providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some objec’s goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena”.*¹¹⁷

Evaluasi adalah proses pemberian informasi yang dapat dipertimbangkan untuk menentukan harga, keunggulan, desain, implementasi, dan dampak dari tujuan yang dicapai untuk membantu pengambilan keputusan, membantu akuntabilitas, dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusnya, esensi evaluasi adalah memberikan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

¹¹⁶Djemari Mardapi. *Penilaian Unjuk Kerja Sebagai Usaha Meningkatkan Kemampuan Sumberdaya Manusia*. Teks Pidato pada dies natalis ke 32 Universitas Negeri Yogyakarta di Auditorium UNY, 1992, 2.

¹¹⁷Stufflebeam, D.L. & Shinfield, A.J. *Systematic Evaluation*. (Boston: Kluwer Nijhof Publishing, 1995), 159.

Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hierarkis. Evaluasi didahului dengan evaluasi, sedangkan evaluasi didahului dengan pengukuran. Pengukuran didefinisikan sebagai kegiatan membandingkan hasil observasi dengan standar, evaluasi adalah kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi adalah penentuan nilai atau efek perilaku.

Evaluasi adalah kegiatan sehari-hari yang biasanya dilakukan untuk melihat keberhasilan kegiatan. Ada dua kegiatan dalam evaluasi, yaitu mengukur dan membandingkan hasil pengukuran dengan standar atau standar yang Anda tetapkan. Hasil perbandingan ini berbentuk informasi penting sebagai dasar adopsi kebijakan di masa depan. Wharton dan Sanders¹¹⁸ memberikan Pengertian evaluasi yaitu: *“evaluation is the include obtaining information for use in judging the worth program, product, procedure or objective, or the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objective”*. Pendapat ini menegaskan bahwa dalam evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (worth) sebagai kriteria. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program produk dan prosedur.

Hasil kinerja guru tidak lepas dari standar nasional pendidikan keempat, yaitu jenjang guru dan tenaga kependidikan. Selain kualifikasi universitas S1 sebagai prasyarat wajib yang terkait dengan guru, guru harus memperhitungkan kriteria kompetensi pribadi, pedagogis, sosial dan

¹¹⁸ Worthen, B.R. & Sanders, R.S. *Educational Evaluation, Theory and Practice*. (Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company, 1993), 19.

profesional. Oliva menjelaskan bahwa lima keterampilan yang harus dimiliki guru meliputi: (1) meningkatkan kegiatan mengajar (masuk kelas, pertemuan kelompok atau individu, pengajaran terbimbing, melakukan pengajaran, mengembangkan pola peningkatan diri, dll.); (2) Perbaikan pelayanan guru (pertemuan pendidik, membaca dengan profesional, bibliografi dan ulasan, bulletin, intervisitasi, evaluasi diri dan kritik yang membangun); (3) seleksi dan pengorganisasian mata pelajaran (penyusunan tujuan, kegiatan pembelajaran dan pembelajaran, melakukan tes pengalaman materi pendidikan, seleksi dan evaluasi materi pendidikan tambahan, dll.); (4) Melakukan penilaian dan pengukuran (menggunakan standarisasi dan tes lokal untuk melakukan klasifikasi diagnosis dan bimbingan); (5) Evaluasi guru (pengembangan dan penggunaan kartu penilaian, LIS, motivasi penilaian diri).¹¹⁹.

Berdasarkan uraian di atas, hasil kinerja menunjukkan kemampuan seseorang untuk tampil atau beberapa pencapaian yang harus mereka tunjukkan untuk menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu, kata kinerja dikaitkan dengan sesuatu yang ditunjukkan seseorang dalam pelaksanaan tugas utama pekerjaannya.

Dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 tentang standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru, disebutkan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama,

¹¹⁹Peter F. Oliva, *Supervision for Today's Schools*, 16.

yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Ada beberapa alasan untuk mengevaluasi guru. Tujuan evaluasi menurut Harris¹²⁰ dkk merupakan tujuan terpenting yaitu: (1) Penilaian formatif harus membantu membuat proses lebih efektif dari waktu ke waktu. (2) evaluasi akhir untuk memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir prosedur atau proses; dan (3) memvalidasi proses seleksi untuk menguji validitas prediktif dari sinyal apa pun yang memengaruhi proses seleksi. Semua tujuan ini sangat penting di lembaga pendidikan, meskipun tidak ada yang diterapkan dengan baik di sebagian besar lembaga pendidikan.

Evaluasi dalam proses manajemen juga dikenal sebagai pengawasan dan pengendalian. Kontrol adalah fungsi keempat dari proses manajemen. Mengendalikan berarti memantau aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi selaras dengan tujuannya, dan melakukan koreksi jika perlu. Manajer harus memastikan bahwa organisasi mereka bergerak menuju tujuannya.¹²¹ Jika ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan, pimpinan pendidikan Islam dapat mengambil langkah-langkah korektif untuk mengurangi atau menghilangkan penyimpangan tersebut.

Titik awal yang digunakan untuk membahas pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen adalah definisi yang menyatakan

¹²⁰Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 289-290.

¹²¹Richard L. Daft, *Era Baru manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 7-9

bahwa pengawasan adalah proses pemantauan semua kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan dilakukan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah salah satu tugas mutlak yang dilakukan oleh semua orang di posisi manajerial, mulai dari manajer senior hingga manajer yang lebih rendah yang secara langsung mengontrol kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua manajer operasi. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja tim dan individu dalam organisasi.

Tujuan utama mengevaluasi kinerja guru di kelas adalah untuk mengembangkan kinerja. Penilaian kinerja membantu guru untuk menganalisis apa yang telah dicapai dan menyesuaikan serta meningkatkan kinerja jika dianggap tidak baik. Data dari penilaian perkembangan mendorong guru untuk merenungkan apa yang telah dicapai dan bagaimana memperbaikinya. Amstrong¹²² menawarkan dua jenis model evaluasi kinerja guru, yaitu: (1) evaluasi formatif, yang didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui guru itu sendiri dengan prosedur evaluasi diri, atau dapat dikatakan bahwa itu adalah umpan balik dari orang lain yang diberikan kepada guru yang bersangkutan. (2) Evaluasi ringkasan, yaitu kumpulan data kinerja guru untuk membuat ringkasan untuk menilai kualitas kinerja guru secara keseluruhan. Formulir penilaian ini dilaksanakan oleh manajemen dan pengawas guru. Supervisor dan staf yang memberikan penilaian harus profesional dan memiliki etika untuk

¹²² David D. Amstrong & Tom V. Savage, *Secondary Education*, 487.

memastikan bahwa guru yang dievaluasi bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Sementara itu, menurut Oliva¹²³ model evaluasi pertama yang diterapkan adalah model evaluasi ringkasan, yang pada dasarnya merupakan bentuk pelatihan, meskipun yang diperlukan dalam mengelola peternak bukanlah edukasi. Sedangkan tujuan utama asesmen formatif adalah yang dilakukan dalam pengawasan klinis.

Contohnya adalah peningkatan kemampuan mengajar guru, dan tujuan utama mengevaluasi model ringkasan adalah untuk mengambil keputusan tentang guru. Modul penilaian bersifat meringkas dan formatif dengan tujuan akhir untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Ada dua proses untuk mengevaluasi kinerja guru, seperti yang dijelaskan oleh Harris di bawah ini:

Gambar 2.6. Tujuan Utama Evaluasi Kinerja Pendidik¹²⁴

	Instruments	Processes
Formative: To help the individual to improve performance	Focused Diagnostic Discriptive Objective process	Informal Evaluatee highly wishes for: Goal setting Data analysis Planning Evaluating Continuous Many resources Multargeted focused: Evaluate Evaluator organization
Summative: To make decisions about personnel	Broad view (not just classroom teaching) Judgmental Process and product	Formal Evaluate informed of decision Contractual, legal concerns Infrequent Single-target focus: evaluatee

Kedua pendekatan evaluasi kinerja tersebut merupakan kegiatan untuk meningkatkan kinerja guru. *Pertama*, penilaian formatif dari setiap topik

¹²³ Peter F. Oliva, *Supervision for Today's School*, 526.

¹²⁴ Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 293.

dilakukan sebagai peningkatan kinerja dan alat berfokus pada diagnostik, deskriptif, objektif dan praktis. Proses informal dilakukan melalui penilaian objektif, analisis data, perencanaan dan evaluasi berkelanjutan. *Kedua*, keputusan tentang guru dibuat melalui penilaian ringkasan, dan alat yang digunakan adalah penilaian skala besar, bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja.

Evaluasi tidak lepas dari standar yang ditetapkan oleh sekolah. Data yang digunakan oleh dua model evaluasi, evaluasi formatif dan evaluasi ringkasan, berasal dari berbagai sumber. Guru dapat membuat prosedur mereka sendiri untuk mengumpulkan berbagai informasi. Guru lain seperti pelatih sebaya atau mentor, sebagai tempat konsultasi, biasanya adalah teman sebaya. Selain itu, data biasanya disediakan oleh kepala sekolah dan orang lain yang melakukan pengawasan di sekolah.

Penilaian seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja seseorang. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat dipakai sebagai dasar penilaian yang lainnya. Untuk mencapai tujuan itu, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur. Pekerjaan terkait berarti bahwa sistem mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerja. Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, hal ini tidaklah absah. Tanpa

keabsahan dan derajat kepercayaan, sistem bisa jadi mendeskriminasi kesempatan penerapan hukum yang secara adil.¹²⁵

2. Kajian Tentang Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Terminologi Mutu Pendidikan

Manajemen merupakan proses pengupayaan sumber-sumber dengan mengoptimalkan langkah perencanaan, pengorganisasian, keadership dan kontroling. Terminologi umum ini kemudian disederhanakan oleh L Sisk. Ia menyebutkan pada intinnya adalah empat proses yang menjadi inti dari sebuah manajemen yakni perencanaan, aktuating, evaluasi dan kontrol.¹²⁶ Keempat hal ini tentu merupakan hal yang tidak akan hilang dari sib konsepsi manajemen mutu secara keseluruhan.

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

¹²⁵ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, 338

¹²⁶ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: SouthWestern Publishing Company, 1969),10

Dalam Ajaran Islam sendiri, Menurut Muhaimin,¹²⁷ dasar ajaran Islam tentang mutu dalam Q.S. al-Qashshash (28) ayat 77).

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

Artinya : “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kau lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik padamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.”¹²⁸

Sedangkan, menurut Depdiknas, mutu pendidikan mencakup input, proses dan *output* Pendidikan.¹²⁹ Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, efektif dan psikomotorik), metologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, system penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana.¹³⁰ Mutu dalam konteks *output*/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.¹³¹

¹²⁷ Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, (Malang : UIN Maliki Press, 2005)

¹²⁸ Departemen Agama. *Al Qur'an dan terjemahannya*. hal 394

¹²⁹ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, (Jakarta:Rajagrafindo. 2009),156

¹³⁰ Rafik I. Beekun and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*.(Jakarta: Amana Pubs, 1999.), 114

¹³¹ Depdiknas *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000)

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila mengkoordinasikan dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.¹³²

Dzauzah mendefinisikan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹³³

Dalam dirjen Pendis, dikatakan bahwa bermutu dimaknai sebagai : (1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara professional berdasarkan pada kuntabilitas, transparansi dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (Praktis, Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif,

¹³² Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu*. 2000

¹³³ Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996)

menyenangkan dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi.

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

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah : (1) Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/akademik. (2) Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran. (3) Standar kompetensi lulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. (4) Standar pendidikan dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dipenuhi ada 4 yaitu kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. (5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan. (6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan,

standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standat pengelolaan oleh pemerintah. (7) Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. (8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.¹³⁴

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

b. Standar Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan kemampuan lembaga dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan lembaga pendidikan sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap

¹³⁴ Direjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang - undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang pendidikan*, (Jakarta:Dirjen Pendis, 2013) 7-17

komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹³⁵ Pengembangan mutu pendidikan Islam langkah yang paling tepat adalah *school review* yang merupakan suatu proses seluruh komponen lembaga pendidikan Islam bekerjasama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas lembaga pendidikan Islam dan juga mutu lulusan.¹³⁶

School review dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: a) Apakah yang dicapai lembaga pendidikan Islam sudah sesuai dengan harapan orang tua peserta didik dan peserta didik sendiri? b) Bagaimana prestasi peserta didik? c) Faktor apakah yang menghambat upaya pengembangan mutu? dan d) Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki lembaga pendidikan? *School review* akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi peserta didik, serta rekomendasi untuk pengembangan program selanjutnya.¹³⁷ Mengembangkan mutu pendidikan merupakan: a. Salah satu amal shalih, b. Merupakan bentuk pertanggungjawaban terhadap Allah dan makhlukNya; c. Suatu yang tidak cacat dan merugikan pihak lain; d. Dikelola secara profesional dengan melibatkan semua pemanfaat pendidikan Islam.

Konsep mutu sering dianggap sebagai ukuran relatif kesempurnaan atau kebaikan sebuah produk/jasa, yang terdiri atas kualitas desain (fungsi

¹³⁵ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8

¹³⁶ Anonim, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah* (Depdiknas: Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2000), 200-202

¹³⁷ Anonim, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah* (Depdiknas: Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2000), 200-202

spesifikasi produk) dan kualitas kesempurnaan (*conformance quality*) (ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk/jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya).¹³⁸ Mutu yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan relatif (*relative concept*). Standar absolut menganggap bahwa sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli serta memiliki kebenaran yang hakiki; sedangkan standar relatif dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya atau mampu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.¹³⁹

Mutu sebagai produk atau servis, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, tetapi seperti yang diinginkan oleh klien atau konsumen; dan untuk produk atau servis yang diinginkannya itu, mereka mau dan rela membayarnya.¹⁴⁰ Kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.¹⁴¹

Mutu memiliki lima dimensi, yaitu: 1) Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk; 2) Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual; 3) Kesiediaan

¹³⁸ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2011), hlm. 164

¹³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 12-13

¹⁴⁰ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2000), hlm. 469

¹⁴¹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 15; lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm. 7

(*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; 4) Keamanan (*safety*) aman tidak membahayakan konsumen; dan 5) Guna praksis (*field use*) kegunaan praksis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.¹⁴²

Mutu pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pesantren sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹⁴³ Mutu pendidikan sebagai kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yaitu internal *customers* yaitu peserta didik sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customers* yaitu masyarakat dan dunia industri.¹⁴⁴

Mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian

¹⁴² Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Rafika Aditama, 2010), hlm. 227

¹⁴³ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 8

¹⁴⁴ Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 2

deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya. Misalkan hasil tes prestasi belajar.¹⁴⁵

Dengan demikian, pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlaq dan keimanan.¹⁴⁶ Manusia-manusia dituntut berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellence*), menjalin hubungan dan kerja sama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*).¹⁴⁷

Mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi nonakademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.¹⁴⁸

Penerapakan gerakan mutu terpadu ini untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi, dan proses-proses pengadaan

¹⁴⁵ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), hlm. 33

¹⁴⁶ Dede Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Rosyda:2011), hlm. 120

¹⁴⁷ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 5-6

¹⁴⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, hlm. 53; juga Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)* (Bandung: Refika Aditama, 2009), hlm. 52-53

pelayanan pendidikan, sehingga pesantren bisa melakukan proses pendidikan lebih baik, pelayanan yang lebih efektif memenuhi kebutuhan, keinginan, dan keperluan pelanggan.¹⁴⁹

Sementara itu, jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang terkait dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut/standar yang berlaku.¹⁵⁰

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan bisa juga dipakai untuk mengukur mutu pesantren adalah sebagai berikut : *pertama* Hasil Akhir Pendidikan, *kedua* Hasil Langsung Pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, skala reteng, dan skala sikap. *Ketiga* Proses Pendidikan. Keempat Instrumen *Input*, yaitu alat berinteraksi dengan *Raw Input* (siswa). *Kelima* *Raw Input* dan lingkungan.¹⁵¹

c. Dasar Teoretis Peningkatan Mutu Pendidikan (*Based Theory*)

Peningkatan mutu dalam sektor pendidikan, sesungguhnya mengadopsi dari berbagai konsep. Seperti yang diungkapkan oleh Edward

¹⁴⁹ Imas Maesaroh, *Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 94

¹⁵⁰ Dzaujak Ahmad, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar*, (Jakarta : Depdikbud, 1996), 8

¹⁵¹ Sri minarti, *Manajemen Sekolah mengelola lembaga pendidikan secara mandiri*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), 335

Deming, mutu adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan.¹⁵² Konsepsinya disebut sebagai *Total Quality Management* (TQM). Pada perkembangannya konsep yang sebenarnya telah dipraktekkan sejak awal dalam dunia ekonomi,¹⁵³ nampaknya juga digagas dalam dunia pendidikan. Salah pakar yang berupaya mengembangkan konsep tersebut adalah Edward Sallis.

Ia menjelaskan bahwa TQM bukan tentang mengerjakan agenda orang lain, kecuali jika pelanggan dan klien telah menentukan agenda. Konsep itu bukan sesuatu yang hanya manajer senior yang mengerjakan dan kemudian meneruskan arahnya. Namun sebuah manajemen yang memungkinkan seluruh orang terlibat dalam pengembangan yang dilakukan. Pada intinya Ia mengembangkan ide Crosby untuk menguatkan ide TQM. Ia bersepakat padanya bahwa mutu merupakan hal yang relatif. Sehingga pada dunia pendidikan juga begitu, mutu pendidikan tentu mesti disusun secara partisipatif, baik internal maupun eksternal.¹⁵⁴

Pengembangan TQM bagi Sallis penting disebut sebagai pengembangan mutu berdasar hubungannya dengan budaya pendidikan. Aritinya, budaya pendidikan perlu terus diproduksi berdasarkan seluruh persepsi umum dan bahkan keinginan umum. Sehingga ia menyebut dalam implementasinya, ada empat kompetensi yang perlu dikuatkan dan

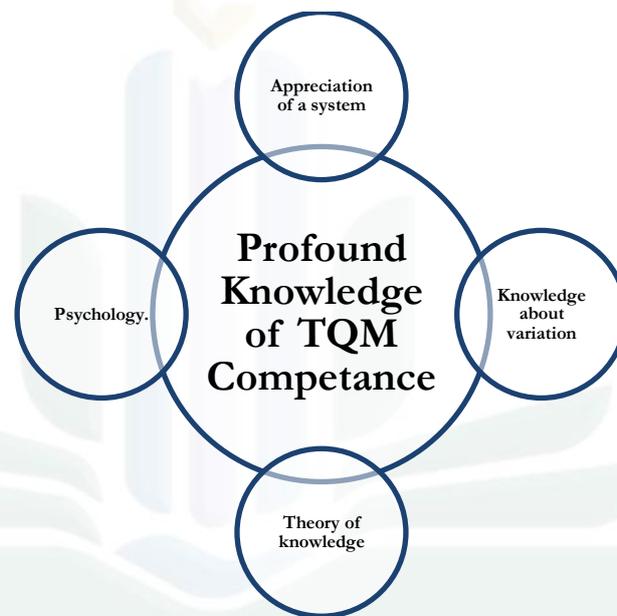
¹⁵² Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 24

¹⁵³ Kemp menjelaskan sejak awal telah sukses dipraktekkan oleh Taylor dan Shewhart dalam dunia ekonomi. *Ibid*, 177

¹⁵⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (USA: Routledge, 2014). 39

disatukan. Sallis mengistilah keempatnya sebagai “*System of Profound Knowledge*” yakni sebagaimana gambar di bawah ini;

Gambar 2.7 Sallis’s Profound Knowledge System of TQM



Gambar di atas menunjukkan keempat hal yang perlu diperdalam dalam pelaksanaan TQM. Ada pemahaman yang diperlukan untuk mengetahui sistem yang dikembangkan, kemudian hal demikian didukung dengan kemampuan meninovasi variasi pelaksanaan sebagai pilihan. Sisi lain, proses ini juga perlu didukung oleh kemampuan membaca pengetahuan dan tentu juga sisi psikologis, keduanya berguna penguatan objektivitas mutu yang benar.¹⁵⁵

Ide inilah yang nampak juga dikembangkan oleh AA Musyaffa. Ia menjelaskan bahwa mutu berkaitan dengan kualitas madrasah yang berhubungan dengan manajemen yang dilakukan. Ia menulis dalam

¹⁵⁵ Edward Sallis, *Total Quality...*, 40

bukanya dengan mengatakan bahwa seluruh pakar mengembangkan ide dari Sallis dengan mendasarkan pada tiga hal penting diperlukan untuk dipahami bagai penting yang terpadu yakni karakteristik guru, materi dan pembelajaran serta kelompok didiknya.¹⁵⁶

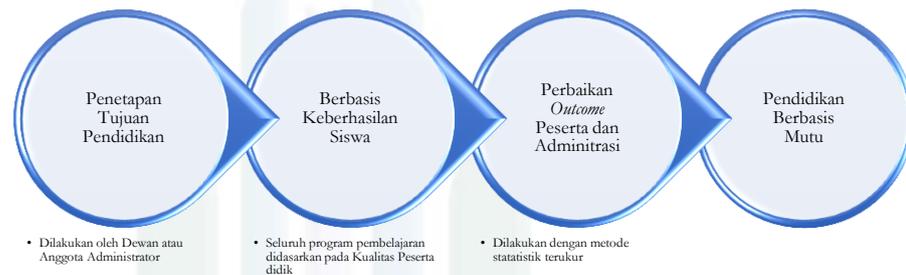
Ketiga hal yang disebutkan inilah kemudian yang disebut sebagai upaya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Sebenarnya banyak paka yang telah banyak bicara tentang pengembangan mutu madrasah secara umum. Asumsi TQM madrasah disebut sebagai manajemen berbasis madrasah. Telah banyak konsep yang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

Asumsi manajemen berbasis madrasah juga erat hubungannya dengan gagasan pendidikan berbasis mutu. Melengkapi konsepsi di atas, pakar yang juga banyak berbicara pengembangan berbasis mutu adalah Jarome S. Arcaro . Karya-karyanya banyak disebut sebagai pedoman awal yang mengkontekskan analisis rasional dalam pengembangan mutu pendidikan. Ia menyusun buku dengan judul "*Quality in Education : an Implementation Handbook*". Buku yang diterjemah dan diterbitkan oleh pustaka pelajar ini sebenarnya merupakan salah satu pengembangan dari konsepsi Edward Deming. Hanya konsepsi lebih menekankan para proses administrasi

¹⁵⁶ A.A. Musyafaah, Total Quality Managemen dalam meningkatkan mutu madrasah, (Banjarsari, A-Empat, 2019), 2-3

pelaksanaan hingga metode terkontrol kuantitatif. Adapun konsepsinya rincinya adalah kerangka penjelasan gambar di bawah ini;¹⁵⁷

Gambar 2.8 Framework Konsep *Quality in Education* Arcaro



Proses di atas sebenarnya merupakan hasil dari implementasi TQM yang disebutkan oleh Edward Deming sebelumnya. Arcaro mengupayakan TQM dapat diterapkan secara menyeluruh. Salah satu caranya adalah dengan melakukan analisis tanpa henti secara rasional dan terukur pada perkembangan yang telah dicapai maupun kelemahan yang ditemukan.¹⁵⁸ Proses di atas tentu dilakukan secara berkesinambungan. Baik orientasi pengembangan mutu dan perbaikan administrasi dilakukan terus menerus. Secara berkelanjutan tujuan pengembangan mestinya terus dirumuskan oleh dewan perumus. Dewan perumus yang merupakan sumber dari standar mutu kelembagaan terus disusun berbasiskan pada kebutuhan dan kualitas siswa. Untuk itulah, bagi Arcaro pemimpin madrasah sebagai direksi mutu dituntut untuk melakukan inovasi tanpa henti. Para karyawan administratif

¹⁵⁷ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: An Implementation Handbook*, trans. Yosali Irinartara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005). 75

¹⁵⁸ Arcaro. 13

pun demikian, dengan kontrol yang akurat dan efisien, mereka akan terus menerus mengembangkan kinerjanya.¹⁵⁹ Targetnya, proses pendidikan dilakukan atas dasar kebutuhan masyarakat sebagai *customer* pendidikan.¹⁶⁰

Perkembangan dari gagasan memunculkan banyak ide manajemen pengembangan mutu. Jika ditela'ah lebih mendalam, konsep Arcaro ini merupakan kerangka yang menyambungkan ide pengembangan mutu dengan pentingnya proses administrasi yang terukur. Jadi pengembangan mutu *ala* Arcaro yang demikian merupakan *maintaining* urgensi administrasi pengembangan mutu pendidikan. Dalam hal ini berhubungan apa yang digagas Halpin dalam bukunya yang berjudul "*Theory and Research in Administration*". Dalam buku ini dijelaskan bagaimana proses administrasi menjadi bagian yang dapat dipakai untuk mencapai mutu sebagaimana yang digagas oleh Arcaro. Halpin mengembangkan paradigma empirisme untuk membangun asumsi terbaik administrasi guna mencapai mutu terbaik. Inti dari pandangannya adalah pengelolaan *initiating structure* dengan *consideration*.¹⁶¹ Jadi hal perlu dipastikan untuk menjamin mutu adalah pemastian tujuan diamini oleh lingkungan pendidikan.

Pada perspektif Halpin, konsepsi administrasi pengembangan mutu adalah pertemuan rasional pertimbangan subjek organisasi pada perubahan *climate* organisasi secara luas. *Climate change* yang dimaksudkan sebagai

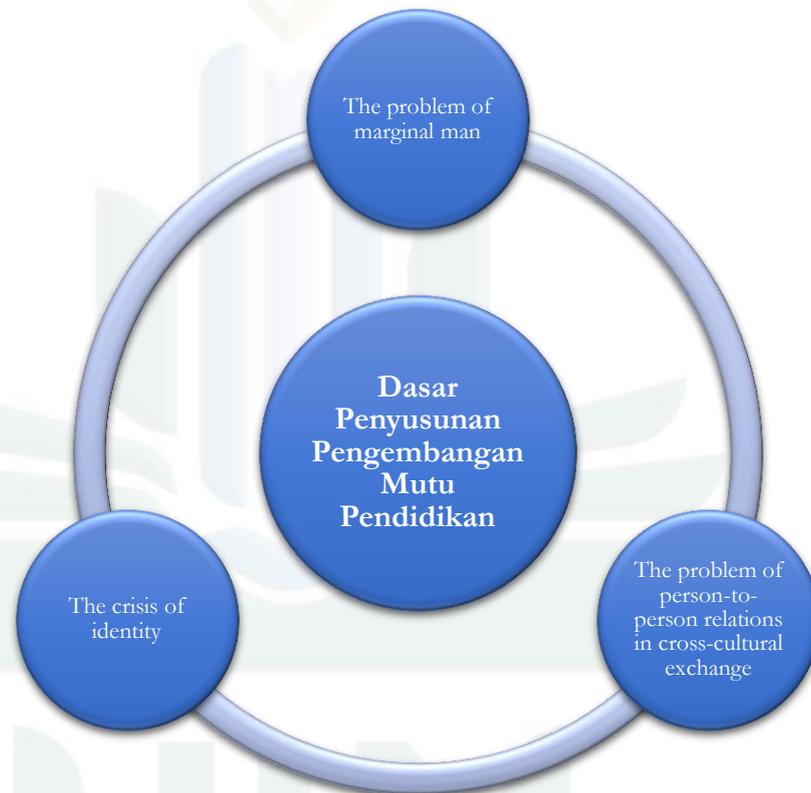
¹⁵⁹ Arcaro. 66

¹⁶⁰ Arcaro. 53-54

¹⁶¹ Andrew Halpin, *Theory and Research in Administration* (German: 1966, 1966). 88

pertimbangan pengembangan mutu dalam hal pendidikan, ia menyatakan ada tiga. Ketiganya adalah sebagaimana gambaran di bawah ini,¹⁶²

Gambar 2.9 Kerangka Dasar Peningkatan Mutu



Gambar di atas memberikan penjelasan bahwa proses pengembangan mutu secara administratif didasarkan pada tiga hal. *Pertama, the problem of marginal men.* Agar pendidikan dapat bermutu, proses pengembangan administrasi dalam pencapaian mutunya harus didasarkan pada kelompok yang termarginalkan. Kelompok ini dianggap paling membutuhkan guna penguatan status sosialnya. *Kedua, The problem of person-to-person relations in cross-cultural exchange.* Pertimbangan selanjutnya adalah

¹⁶² Halpin. 211

upaya pengembangan sistem yang peduli pada heterogenitas personal budaya masyarakat yang terlibat dalam pendidikan. *Ketiga, The crisis of identity*. Krisis ini dianggap sebagai dampak dari arus globalisasi. Lenyapnya batasan lokalitas menyebabkan terjadi kelemahan identitas, utamanya identitas keluhuran masyarakat.¹⁶³

3. Diskursus Mutu Pendidikan Pesantren

a. Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren

Pesantren telah dikenal luas di nusantara semenjak pra Islam. Pesantren mengandung makna keindonesiaan dan keislaman sekaligus. Sebab, lembaga serupa pesantren sudah ada sejak jaman Hindu Budha.¹⁶⁴ Pernyataan Cak Nur ini menguatkan tesis Steenbrink yang menyatakan bahwa pesantren dilihat dari sistemnya, berasal dari India. Tema tersebut telah dipakai kalangan Hindu Nusantara yang diadopsi oleh Islam.¹⁶⁵

Terdapat beberapa tema yang menguatkan pendapat tersebut antara lain kata pesantren yang berarti tempat tinggal santri. Istilah santri sendiri berasal dari kata *sastri* (sansekerta) yang bermakna orang yang ahli membaca kitab suci.¹⁶⁶ Kata guru, dalam Meriam Webster, didefinisikan sebagai *the religious teacher and spiritual guide in Hinduism*. Hal ini

¹⁶³ Joseph Chmeleck, "An Empirical Study Which Measures Principals and Teachers in Their Attitudes Toward, and Their Perceptions of the Leadership Dimensions of Initiating Structure and Consideration" (USA, Eastern Illinois University, 1975).

¹⁶⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 2.

¹⁶⁵ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 20.

¹⁶⁶ Agus Sunyoto, *Pesantren, Indonesia dan Tantangan Global*, makalah, disampaikan pada Seminar RMI-NU, Jombang 02 Agustus 2015.

mengindikasikan adanya pengaruh yang cukup kuat dari kalangan Hindu Budha dalam terma pesantren. Zamakhsyari Dhofier menyatakan bahwa esensi pesantren dapat ditandai dengan beberapa unsur, seperti adanya pondok, kiai, masjid, dan kitab kuning.¹⁶⁷

Dengan demikian, pesantren merupakan pendidikan khas yang berbeda dengan model pendidikan lainnya. Sebagian kalangan menyamakan pesantren dengan sekolah berasrama atau *boarding school*. Sebenarnya, adalah kurang tepat mempersamakan pesantren dari istilah *boarding school*, karena tidak semua unsur tersebut dapat dipenuhi dalam sistem sekolah berasrama. Istilah *boarding school* yang dipakai di Barat memiliki perbedaan yang cukup esensial dengan kosa kata pesantren, baik filosofi, unsur maupun kegiatannya.

Pesantren memiliki fungsi sebagai lembaga dakwah, pengkaderan dan agen perubahan sosial. Dalam kerangka tersebut, pesantren membina manusia menjadi orang baik dengan sistem asrama. Para santri dan kiai hidup dalam lingkungan yang ketat dan disiplin.¹⁶⁸ Tempat tinggal santri dan kiai dipisah dengan masjid. Kiai digambarkan sebagai orang yang telah *wusul* (orang yang telah sampai), sementara santri dinilai sebagai *salik* (masih dalam proses pencarian). Keduanya bertemu di masjid untuk menempa diri santri dengan ilmu, akhlak dan skill.

Perubahan masyarakat menjadi *core* pesantren. Masyarakat menjadi *concern* pesantren dengan kesadaran pesantren merupakan lembaga berbasis

¹⁶⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1983), 8.

¹⁶⁸ Taufik Abdullah, *Agama dan Perubahan Sosial* (Jakarta: RAjawali, 1993), 329

masyarakat.¹⁶⁹ Ia hadir dari, oleh dan untuk masyarakat. Masyarakat memiliki andil besar terhadap keberadaan pesantren.¹⁷⁰ Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pesantren telah menerapkan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*communitybased education*). Berdasarkan teori tersebut masyarakat membidani kelahiran, perkembangan dan eksistensi pesantren.

Keberadaan pesantren dimaksudkan sebagai wahana untuk menyiapkan manusia berkualitas yang memiliki keagungan akhlak dan mendalam secara keilmuan dan *life skill*. Akhlak lebih didahulukan dari pada aspek keilmuan, karena pesantren melihatnya sebagai keutamaan moral yang harus lebih dahulu mengisi relung-relung individu. Karena manusia merupakan unsur utama perubahan sosial. Berdasarkan hal ini, pesantren memiliki peran yang strategis dalam membangun peradaban dunia.¹⁷¹

Dalam perkembangan selanjutnya pesantren mengadopsi sistem madrasah dengan khas kitab kuning di dalamnya. Madrasah dapat dipahami sebagai jalan keluar antara model pendidikan pesantren dan sekolah yang pada akhirnya melahirkan dualisme dalam sistem pendidikan nasional.

¹⁶⁹ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta : PT. Rajawali Grafindo Persada, 2011), 113.

¹⁷⁰ Dalam kenyataannya banyak nama pesantren yang lebih dikenal dengan nama desa dimana pesantren berada. Seperti pesantren Pabelan Jawa Tengah, Sidogiri Pasuruan, Lirboyo Kediri, Sarang Jawa tengah, Tanjung Paiton, Genggong Probolinggo dll. Hal ini menandakan kerekatan pesantren dengan masyarakat sekitarnya.

¹⁷¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pesantren* (Jakarta: Sen INIS, 1994), 6. Dalam buku tersebut Mastuhu melihat pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan memahami, menghayati dan mengembangkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama sebagai pedoman hidup bermasyarakat.

Dengan memberikan penekanan pada mata pelajaran-mata pelajaran agama, pesantren seringkali dianggap tidak mampu merespons kemajuan dan tuntutan zaman.¹⁷² Sementara sekolah dipandang sebagai lembaga pendidikan yang lebih menitik beratkan pada dimensi ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dengan demikian supaya terwujudnya mutu pendidikan pesantren, pihak pengelola pesantren harus membekali, memberikan wawasan kedepan apa yang akan mereka hadapi dimasa yang akan datang. Harus diberikan motivasi dan harapan agar pembinaan santri dengan ‘memoles’ bakat dan talenta yang mereka miliki agar semakin sanggup berkompetisi. Dan harus mendapatkan proporsi yang tepat dengan rencana tindak lanjut aksi nyata dalam agenda-agenda pembinaan berkesinambungan.¹⁷³

Pada dasarnya terdapat beberapa prinsip yang akan dipakai dalam membuat penjaminan mutu pesantren. Di antaranya adalah prinsip bottom-up. Dalam hal ini penjaminan mutu akan mengakui pentingnya kearifan lokal dan partisipasi aktif komunitas pesantren sendiri. Dengan demikian pesantren akan mendapat kebebasan untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengawasi sistem penjaminan mutu pendidikan bagi lembaganya. "*Hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu tanpa meninggalkan orisinalitas yang dimiliki oleh pesantren,*"¹⁷⁴

¹⁷² Noorhaidi Hasan, "Islamizing Formal Education: Integrated Islamic School and New Trend in Formal Education Institution in Indonesia", *Makalah*, (S. Rajartanam School of International Studies Singapore, Februari 2011), 4-5.

¹⁷³ <https://persisbangil.sch.id/2023/10/03/harus-kompetitif/>

¹⁷⁴ [Standar Mutu Pesantren akan Diterapkan di Seluruh Indonesia | literat \(republika.co.id\)](https://literat.republika.co.id)

b. Ruang Lingkup Mutu Pendidikan Pesantren

Dibukanya pesantren terhadap dunia luar merupakan perkembangan yang positif, baik oleh warga Nahdiyyin maupun pemerintah. Pesantren mulai ambil bagian dalam program-program pemerintah seperti KB, program kesehatan, penataran-penataran. Pada tahun 1991 pesantren menerima masuknya mata pelajaran wawasan kebangsaan.¹⁷⁵ Pelajaran tersebut diterima kiai tanpa keberatan. Para ulama muda berharap pelajaran tersebut menjadi jembatan antara golongan konservatif dengan intelektual muda yang progresif.

Tahun 2000 dan setelahnya merupakan masa penting bagi perkembangan pesantren. Naiknya Gus Dur sebagai Presiden RI kelima menjadi momentum penting bagi hubungan pesantren dan pemerintah.¹⁷⁶ Tradisi pesantren memainkan memainkan peran yang sangat penting dan dapat mewarnai masa depan Indonesia. Pesantren mendapat akses yang semakin luas terhadap program-program pemerintah, utamanya dalam bidang pendidikan. tampak jelas, pesantren telah mengalami perubahan yang penting dalam mengembangkan tradisinya.

Pesantren mulai giat memadukan tradisinya dengan modernitas pendidikan dan memacu orientasi ke arah kehidupan modern.¹⁷⁷

Perkembangan masyarakat menjadi salah satu faktor modernisasi

¹⁷⁵ Andree Feillard, *NU vis a vis Negara* (Yogyakarta: LkiS, 1999), 317-318.

¹⁷⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, 259-260.

¹⁷⁷ Dhofier, 266.

pendidikan pesantren. Selain itu cara berfikir pemangku pesantren juga mengalami perubahan. Pemerintah semakin gencar membuat kebijakan sehubungan dengan modernisasi pendidikan pesantren. Kondisi tersebut menjadi peluang integrasi pesantren dan masyarakat.

Pesantren adalah perpaduan budaya Hindu dan Timur Tengah. Pesantren diasumsikan menyerap sistem *madrasi* dan *zawiyah* serta tradisi hubungan guru dan murid pada tradisi Hindu dan Budha. Namun pembelajaran kitab kuning, yang menjadi ciri khas pesantren tidak ditemukan dalam sistem pendidikan Hindu budha. Budaya-budaya tersebut mengalami perubahan secara terus menerus¹⁷⁸ Pesantren telah terbukti bertahan dan berkembang dalam setiap perubahan penting yang mengiringi Indonesia sebagai sebuah bangsa.¹⁷⁹ Penelitian pesantren perlu dikembangkan kearah kemampuan pesantren dalam perkembangannya ditopang dengan masyarakat menjadi aspek penting dalam pengembangan pesantren sehingga semakin kompetitif.

Pendidikan pesantren yang dipimpin oleh pengasuh utama seharusnya menerapkan kurikulum 30 % agama dan 70 % pengetahuan umum.¹⁸⁰ Dalam mengembangkan dan mengamalkan ilmu yang diasuhnya harus mampu menciptakan program-program kegiatan ilmiah yang sesuai dengan tuntutan zaman. Pesantren terus berkembang sebagai lembaga pendidikan dan pengkaderan para pemikir agama dan mengapresiasi perkembangan

¹⁷⁸ Asrohah, Hanun. 2002. *Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Jakarta: Disertasi IAIN Syarif Hidayatullah.

¹⁷⁹ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 5-8.

¹⁸⁰ Mastuhu, *Dinamika sistem...*89-90

teknologi informasi, lembaga dakwah, dan lembaga yang mendorong kemandirian dan pemberdayaan masyarakat.

Selain itu, pesantren mengambil peran untuk ikut aktif dalam perubahan sosial kemasyarakatan. Sejak awal keberadaannya, pesantren memang bukan sekedar untuk pemenuhan kebutuhan keilmuan melainkan juga penjagaan budaya, penyebaran etika dan moralitas keagamaan. Pesantren-pesantren di Indonesia mengembangkan sistem partisipasi masyarakat.

Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan dan pengajaran yang merupakan bagian dari proses sistem pendidikan nasional. Pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang telah mendapat pengakuan dari masyarakat sekitar. Keunikan sistem Pesantren dengan segala potensi yang dimilikinya menjadikan Pesantren tetap *survive* dan dianggap sebagai solusi alternatif bagi kehidupan masyarakat modern. Keberadaan pondok pesantren dalam era globalisasi ini, perkembangannya semakin menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berusaha menjawab segala tantangan perubahan zaman. Dengan melakukan pembenahan dan pembaharuan pada sistem yang dianutnya.

Output dari pesantren yaitu santri yang siap berdakwah perlu diketahui, jumlah santri dalam Pondok pesantren di Indonesia diperkirakan kurang lebih 9 juta. Para santri ini mempunyai potensi cukup besar dalam

pembangunan bangsa. Potensi tersebut dapat memberikan kontribusi positif bila di kelola dengan baik begitu juga kebalikan dari situasi tersebut.¹⁸¹

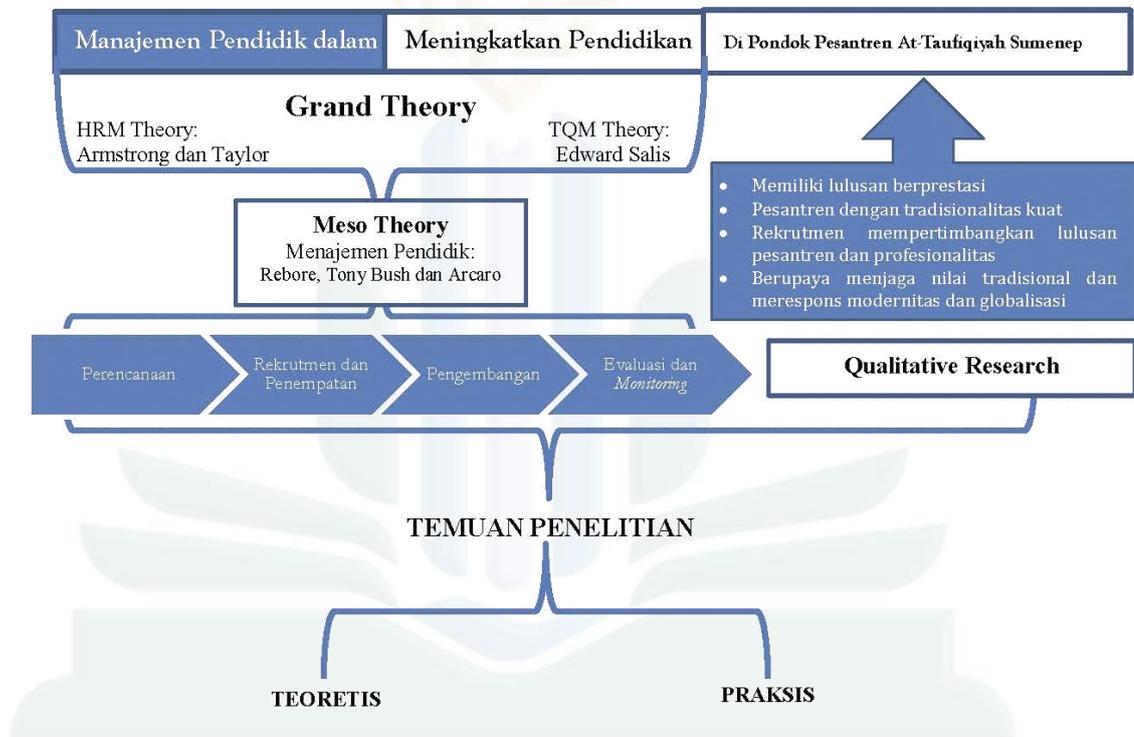
C. Kerangka Konseptual

Penelitian ini fokus pada manajemen pendidik guna meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Jadi setidaknya ada dua kerangka teoretis yang dipakai sebagai *grand theory* dalam riset. Pertama, gagasan HRM Armstrong dan Taylor. Mereka memberikan pandangan pendekatan-pendekatan dasar manajemen pendidik. *Kedua*, teori tentang TQM. Teori ini dikembangkan oleh Deming dan kemudian diadopsi oleh Edward Salis dalam dunia pendidikan. Teori ini untuk melihat proses pengembangan ideal mutu pendidikan.

Selain dua kerangka teoretis di atas, ada *meso theory* yang juga penting sebagai perspektif penting riset. Sebagaimana dipahami bersama bahwa baik manajemen pendidikan atau desain model peningkatan mutu telah banyak dikaji beberapa. Ada banyak pakar yang mengembangkan dua *grand theory* dalam penelitian sebagai gagasan terapan dalam dunia pendidikan. Mereka secara teknis menjelaskan tahapan atau model praksis manajemen pendidik, utamanya dalam hal pengembangan mutu pendidikan. Beberapa diantaranya adalah Ben Haris dan Rebores. Keduanya secara rinci menjelaskan tahapan penting manajemen pendidikan. Berdasarkan gagasan keduanya tersebut, fokus penelitian ini disusun.

¹⁸¹ St. Rodliyah, *Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 4, Nomor 1, Mei 2019, 175

Gambar 2.10 Kerangka Konseptual



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi dan menyelidiki makna di balik tindakan secara mendalam. Pendekatan kualitatif yang dirancang untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang fenomena organisasi yang dipelajari sebagai analisis strategis sebagai bagian dari pendekatan studi kasus dalam penelitian.

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan komprehensif, pemahaman untuk menjawab fokus permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Paradigma fenomenologis diterapkan dalam penelitian kualitatif tipe multisite ini. Creswell mengatakan penelitian yang berfokus pada studi kasus adalah kasus spesifik dari objek yang dipelajari yang berhubungan dengan peristiwa yang dialami oleh individu atau sekelompok budaya.¹

Creswell menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik penelitian studi kasus, antara lain: (1) identifikasi pekerjaan yang sedang diselidiki; (2) mempelajari 'sistem yang terhubung' dari waktu dan tempat; (3) mengumpulkan data kasus melalui berbagai informasi untuk mendapatkan gambaran rinci tentang peristiwa; dan (4) prosedur kasus yang menggambarkan

¹John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition* (London: SAGE Publications, 1998), 37-38.

konteks pekerjaan yang sedang diperiksa..² Topik penelitian yang dibahas dalam survei ini lebih dari sekadar topik, dan para peneliti telah mengikuti saran Bogdan tentang cara menggunakan tipe multi-kasus..³

Pengumpulan data dalam studi kualitatif yang melibatkan banyak situs terjadi di lingkungan alami yang berfungsi sebagai sumber informasi langsung oleh peneliti lapangan. Fenomena pada setiap objek yang diteliti harus diungkapkan secara detail dan menyeluruh untuk menemukan gambaran yang lengkap ketika menggambarkan manajemen guru di lokasi pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya skala hasil berdasarkan sifat penelitian, tetapi pada tingkat hasil formal atau disebut sebagai data tesis.

Proses metode awal diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi eksplorasi di Pondok At-Taufiqiyah Sumenep untuk mendapatkan informasi awal tentang pengelolaan yang diterapkan pada asrama Islam. Alat utama yang disebut sebagai alat utama penelitian ini adalah retensi atau pengumpulan informasi yang dilakukan oleh peneliti sendiri atau dalam sejumlah teknik, seperti: wawancara, pengawasan pelaksanaan manajemen akademik, yang dimulai dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi guru. Selain alat wawancara, para peneliti mengumpulkan dokumen pesantren yang diperlukan terkait dengan item yang dipelajari di kedua pesantren ini.

² John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition*, 36-37.

³Bogdan, (et.al) menyatakan sebagai berikut: “*When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*”. Lihat Robert C. Bogdan, (et.al.), *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc., 1998), 62.

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Disebut kualitatif karena penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan menggunakan metode khusus alamiah.⁴

Disebut deskriptif karena metode penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan suatu obyek, fenomena, atau setting social terjewantah dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Artinya, data, fakta yang dihimpun berbentuk kata atau gambar dari pada angka-angka. Mendeskripsikan berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian terjadi.⁵ Tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.⁶

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research, field work*) yang merupakan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat secara langsung. Penelitian lapangan dapat juga dianggap juga baik sebagai pendekatan penelitian kualitatif yang ekstensif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa para peneliti pergi

⁴Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Roesdakarya, 2007), 6.

⁵ Djam'an Satiri dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: ALFABETA, 2014), 28.

⁶ Moh Nazir, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 54.

ke lapangan untuk melakukan pengamatan tentang suatu fenomena dan keadaan alam.⁷

Model penelitian lapangannya adalah model catatan lapangan, yang mana pernyataan tentang semua peristiwa yang dialami, yaitu yang diingat dan didengar tidak boleh berisi penafsiran, hanya merupakan catatan sebagaimana adanya dan pernyataan yang datanya telah teruji kepercayaan dan keabsahannya.⁸

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian yaitu Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep . Alasan dipilihnya Pesantren ini karena menggunakan pertimbangan pribadi yang sesuai dengan topik penelitian, peneliti memilih obyek sebagai serangkaian analisis. Peneliti memilih serangkaian analisis tersebut berdasarkan kebutuhannya dan menganggap bahwa serangkaian analisis tersebut representatif.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dan hadir di lokasi sebagai observer partisipan, dengan tingkat partisipasi yang bervariasi, kadang moderat, kadang pasif. Partisipasi moderat dilakukan di Pesantren At-Taufiqiyah karena peneliti terlibat dalam upaya pengembangan pendidikan

⁷Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 26.

⁸Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 155.

pesantren. Peneliti berperan sebagai *Participant as Observer*⁹. Jadi peneliti bersikap lebih kritis dibanding *complete participant*, dengan menggabungkan sudut pandang emik dan etik untuk mencapai objektivitas, netralitas, dan validitas pengetahuan tentang fenomena yang diteliti.

D. Subyek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah lingkungan internal yang terdiri dari kyai, pengasuh, dan pendidik di pondok pesantren At-Taufiqiyah. Dalam penelitian ini, tema penelitian berfokus pada sumber data manusia, yaitu orang yang dapat memberikan informasi tentang pengelolaan pendidik di pondok pesantren dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan penilaian kegiatan pendidik sebagai objek penelitian yang tepat. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah kyai selaku ketua yayasan dan pengurus pondok pesantren, kepala sekolah, serta tim pengajar (*ustadz* dan *ustadzah*) di pondok pesantren sebagai tempat studi dalam penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif, peneliti mendefinisikan subjek melalui purposive sampling.

Pengertian teknik *purposive* adalah bahwa dalam melakukan wawancara, peneliti menentukan sampel yang ditargetkan untuk mendapatkan informasi. Sementara itu, dalam pemangkasan sampel berdasarkan faktor-faktor yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) sampel yang dituju terlibat dalam kegiatan langsung dalam proses pengelolaan guru di Pondok Pesantren Betul Arcom di

⁹ Kim Knott, *Insider/outsider perspectives*, dalam John R Hinnells (Ed) *The Routledge Companion of The studi of releigion*, (London and New York, Routledge Taylor & Farancis Group, 2005), 246-247.

Mu'a dan darul Istikomah Bondovoso, setidaknya subjek tersebut sudah lama berkecimpung dalam usaha dan pada saat penelitian ini dilakukan..¹⁰

Purposive sampling yang digunakan dalam penelitian untuk tujuan sebagai berikut: (1) peneliti menemukan informasi cabang dan konstruksi terkait manajemen guru di Pondok Pesantren At-Tawfiyyah Sumenep, (2) peneliti yang menganalisis temuan di daerah mengenai sensitif dan kekurangan yang dianggap unik, dan (3) data yang diperoleh peneliti merupakan dasar yang kuat dalam penelitian.

Setelah informasi ditetapkan, tes menggunakan metode pengambilan sampel untuk memilih dan menentukannya, karena tes berada di *snowball sampling* yang terus memperlambat bola, dan kemudian bola es menjadi lebih besar dan lebih besar. Dalam wawancara dengan peneliti pada waktu yang salah, proses pengumpulan data cukup dicatat setelah para peneliti menemukan kesamaan antara informasi lain selama wawancara sehingga tidak ada data yang ditinjau lagi. Pada saat yang sama, latar belakang eksternal/ narasumber merupakan orang lebih tua, baik konsumen maupun masyarakat di sekitarnya.

E. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari data primer yaitu Pengasuh, kepala Ponpes, Waka kurikulum, Guru, dan karyawan. Untuk lebih rincinya sebagaimana tabel di bawah ini;

¹⁰ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian*, (Bandung: Rosda Karya, 1998), 165.

Tabel 3.1 Data Primer

No.	Nama	Keterangan Jabatan
1	KH Qudsi Hasyim	Pengasuh Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
2	Abd. Khoiri	Kepala MI Pesantren Al Taufiqiyah, Sumenep
3	Kusairi	Kepala Komite MTs Pesantren Al Taufiqiyah, Sumenep
4	Mifathul Arifin	Kepala SMK Pesantren Al Taufiqiyah, Sumenep
5	Luqman	Pendidik Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
6	Muhammad Shaleh	Kepala MA Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
7	H. Jahra	Waka Kurikulum MA Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
8	M. Aksama	Asatidz Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
9	Nurur Rahim	Alumni dan Pendidik Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
10	Muzanni	Pendidik muda Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
11	KH. Soffan Azizurrahman	Ketua Yayasan Al-Azis, Sumenep
12	Mohammad Sholeh	Kepala MA Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep
13	Muhyi	Wakil Seleksi Pondok Pesantren At-Taufiqiyah, Sumenep

Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder yakni data dari dokumen dan observasi. Adapun data yang ingin diperoleh yaitu: (1) Letak geografis Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep, dan (2) Proses manajemen sumber daya Pendidik meliputi perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan dan evaluasi serta *monitoring*.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan tiga Teknik. Ketiganya adalah sebagaimana berikut ini:

1. Wawancara

Teknik wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi langsung dari para informan yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pembinaan tenaga pendidik di Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep. Peneliti bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana para pengelola memaknai pengalaman mereka dalam meningkatkan mutu guru, termasuk perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan hingga evaluasi yang dilakukan.

Proses wawancara dilakukan dalam tiga tahap: pertama, wawancara untuk mengungkap latar belakang dan sejarah keterlibatan informan dalam sistem manajemen pendidikan; kedua, wawancara yang difokuskan pada uraian pengalaman praktis mereka dalam menerapkan kebijakan dan program peningkatan mutu pendidik; dan ketiga, wawancara reflektif yang mendorong informan menilai efektivitas langkah-langkah yang telah dilakukan serta memberikan makna atas pengalaman tersebut.

Informan utama dalam penelitian ini mencakup ketua yayasan, pimpinan pesantren, kepala satuan pendidikan formal (MI, MTs, MA, SMK), penanggung jawab pengembangan mutu guru, serta guru senior yang telah aktif dalam proses pembinaan dan evaluasi pendidik.

Dari proses wawancara yang telah dilaksanakan oleh peneliti di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep tersebut untuk memperoleh data-data yang meliputi:

- a) Analisis dan proyeksi perencanaan kebutuhan sumber daya Pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep
- b) Model rekrutmen dan penempatan sumber daya Pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep
- c) Pengembangan sumber daya Pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep
- d) Penilaian sumber daya Pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep .

2. Teknik *Participant Observation*

Teknik pengamatan peran serta dilakukan dengan cara peneliti terlibat secara langsung dalam kegiatan sehari-hari pesantren, terutama yang berkaitan dengan manajemen tenaga pendidik. Peneliti mengamati interaksi antarguru, pelaksanaan kegiatan supervisi, serta forum evaluasi dan pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kapasitas pendidik.

Kegiatan observasi diawali dengan pengamatan umum terhadap lingkungan pendidikan pesantren, struktur organisasi, serta pembagian peran dalam manajemen tenaga pengajar.¹¹ Selanjutnya, pengamatan difokuskan pada

¹¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63.

aktivitas konkret seperti rapat koordinasi pendidikan, kegiatan pembinaan guru, pelaksanaan pengajaran di kelas, serta forum musyawarah guru.

Melalui keterlibatan langsung ini, peneliti memperoleh data empiris mengenai pola kerja, sistem komunikasi, dan implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidik yang berjalan di Pesantren At-Taufiqiyah. Proses observasi yang dilakukan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep untuk memperoleh data-data tentang keadaan kondisi yang meliputi:

- a) Letak geografis Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep
- b) Proses manajemen sumber daya Pendidik dan Ketenaga Pendidikan meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, hingga evaluasi/ penilaian.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi dimanfaatkan untuk menelaah berbagai arsip dan dokumen yang berkaitan dengan sistem manajemen pendidik. Data dokumentasi digunakan sebagai pelengkap dan penguat dari hasil wawancara dan observasi. Peneliti mengakses berbagai dokumen formal seperti pedoman kerja guru, kurikulum internal pesantren, laporan evaluasi kinerja guru, dan hasil rapat pengembangan mutu.

Selain itu, dokumen informal seperti catatan harian, notulen musyawarah guru, dokumentasi visual kegiatan pelatihan, dan surat-menyurat terkait rotasi atau pengangkatan tenaga pendidik juga dianalisis untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang proses manajerial yang berlangsung.¹²

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994),161.

Dokumen-dokumen tersebut menjadi bukti tertulis atas berbagai kebijakan dan praktik yang dijalankan dalam upaya meningkatkan mutu tenaga pendidik di Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

Dengan metode dokumenter ini untuk mendapatkan data yang berupa:

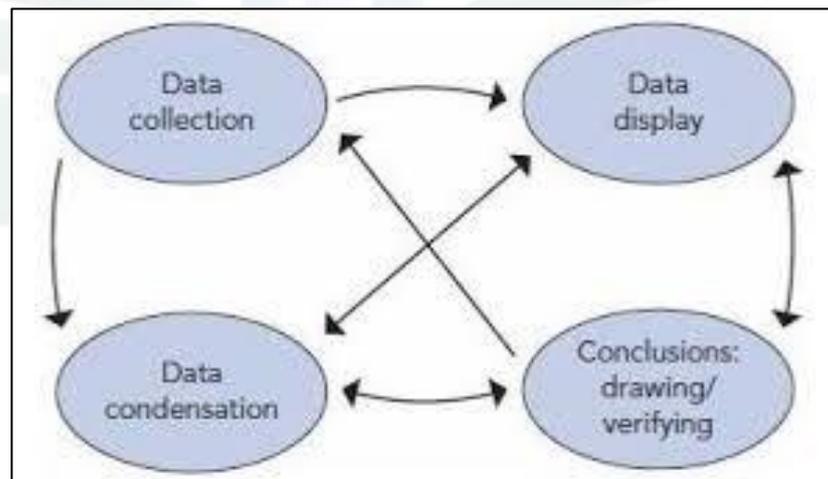
- a) Struktur Organisasi Pesantren di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep
- b) Keadaan sarana dan prasarana
- c) Jumlah guru
- d) Keadaan guru dan karyawan
- e) Data-data yang berkenaan dengan Perencanaan, Rekrutmen dan seleksi, Orientasi, dan evaluasi/ penilaian di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep .

G. Analisis Data

Setelah mendapatkannya dari lapangan dengan menggunakan metode yang berbeda sebelumnya, analisis data dilakukan karena data yang diperoleh adalah data mentah yang perlu diolah dan dianalisis. Setiap data yang dikumpulkan sesuai fokus akan dianalisis secara terpisah dan ditafsirkan melalui pendekatan induktif. Agar hasilnya valid, analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak awal penelitian, dengan mengacu langsung pada data yang diperoleh dari lapangan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan empat langkah: Pengumpulan data (*data collection*) kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*).¹³ Seluruh proses masing-masing saling berhubungan dan melengkapi. Berkali-kali analisis dilakukan untuk menghasilkan temuan yang baik. Adapun gambarannya posesnya adalah sebagaimana berikut ini;

Gambar 3.3 Komponen Analisis Data Model Interaktif¹⁴



Untuk mempermudah proses analisis sesuai dengan jenis dan karakteristik penelitian, peneliti merancang kerangka penelitian menggunakan model pendekatan interaktif Miles dan Huberman sebagai

¹³ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications. 2014), 8-10.

¹⁴ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 10.

metode analisis data. Adapun langkah-langkah dan komponen dalam model ini dijelaskan secara rinci berikutnya.¹⁵

1. Pengumpulan data (*Data Colection*)

Proses ini melibatkan pemaparan data secara rinci setelah dianalisis, namun data masih dalam bentuk sementara untuk pemeriksaan lebih lanjut. Jika data terbukti valid, maka dapat dilanjutkan ke kesimpulan sementara. Jika tidak, data akan dikondensasi kembali, dan mungkin data baru akan dikumpulkan.¹⁶

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi direduksi dengan merangkum, memilih, dan memfokuskan data sesuai tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti memilah, mengkategorikan, dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi untuk menyajikan data yang relevan.¹⁷

Kondensasi data melibatkan seleksi, fokus, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data dari catatan lapangan atau transkrip. Peneliti harus selektif dalam memilih dimensi penting dan hubungan yang bermakna. Informasi terkait manajemen pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren at Tufiqiyah dikumpulkan pada tahap ini untuk memperkuat penelitian.

¹⁵ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (USA: SAGE Publications, 2014).21-23

¹⁶ Miles and Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,2014), 21-23.

¹⁷ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 8

Pertama, Focusing, tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian. *Kedua, Abstracting*, merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. *Ketiga, Simplifying dan Transforming*. Data dalam penelitian ini disederhanakan dan ditransformasikan melalui seleksi ketat, ringkasan, pengelompokan data dalam pola yang lebih luas, dan lain-lain. Peneliti menyusun data dalam tabel untuk menyederhanakan setiap proses dan konteks sosial.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi disajikan dalam catatan setelah direduksi. Setiap data diberi kode untuk mempermudah organisasi dan analisis. Peneliti membuat daftar kode berdasarkan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian menganalisisnya dalam bentuk refleksi dan menyajikan teks secara sistematis.

4. Kesimpulan, *Penarikan* atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan berdasarkan verifikasi data yang telah direduksi dan disajikan. Kesimpulan ini menjawab masalah dan pertanyaan penelitian. Metode ini diharapkan dapat menghasilkan kajian yang sistematis, memudahkan pembacaan dan pengembangan data

tentang manajemen pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di Tufiqiyah Sumenep.

H. Keabsahan Data

Validasi data dilakukan untuk memastikan bahwa semua data yang bersangkutan mendapatkan hasil yang dapat diandalkan dan valid. Keabsahan data yang dikonfirmasi dalam penelitian ini adalah triangulasi pengukuran sumber dan triangulasi pengukuran metode..

Triangulasi sumber informasi adalah membandingkan dan memverifikasi tingkat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda, serta membandingkan tingkat kepercayaan penyedia informasi yang diperoleh dengan informasi dari sumber lain dan memverifikasinya kembali.¹⁸

Menurut Patton, ada dua strategi dalam metode triangulasi, yaitu memverifikasi tingkat kepercayaan terhadap temuan hasil penelitian melalui banyak teknik pengumpulan data, memverifikasi tingkat kepercayaan terhadap banyak sumber data dengan cara yang sama.¹⁹

I. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam rangka memperjelas proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari awal hingga akhir, perlu dijelaskan tahapan penelitian. Tahapan yang dilalui peneliti dalam proses penelitian adalah sebagai berikut.

1. Tahap Pra Lapangan

¹⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 275.

¹⁹ *Ibid.*, 331.

Ada enam tahap dalam tahap penelitian awal yang dilakukan oleh seorang peneliti. adapun enam tahapan tersebut adalah:

a) Menyusun rencana penelitian

Pada tahap ini, peneliti pertama-tama menyajikan judul, menyiapkan matriks, dan memulai dengan seminar proposal untuk membuat desain penelitian.

b) Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus terlebih dahulu memilih objek penelitian. objek penelitian yang dipilih adalah Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

c) Mengurus perizinan

Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus terlebih dahulu mendapatkan perizinan terlebih dahulu dari pihak kampus.

d) Menjajaki dan menilai lapangan

Setelah mendapatkan izin, peneliti mulai mengeksplorasi dan mengevaluasi objek penelitian tersebut untuk lebih memahami latar belakang topik penelitian, lingkungan sosial, adat istiadat, agama dan pendidikan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan proses ekstraksi data bagi peneliti.

e) Pemilihan dan penggunaan informan

Pada tahap ini, peneliti mulai memilih informan untuk informasi yang telah dipilih, dan informan yang dibahas dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan staf.

f) Persiapan perlengkapan penelitian

Setelah semuanya selesai mulai dari desain penelitian hingga pemilihan informan, maka peneliti menyiapkan peralatan penelitian seperti buku catatan dan kertas kuesioner sebelum masuk ke lapangan.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada prosedur penelitian ini, peneliti bersiap mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam proses penelitian. Pada tahap ini, peneliti mulai menyiapkan laporan dan mulai mempertahankan hasil penelitian.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. PAPARAN DATA PENELITIAN

Dalam kajian manajemen pendidik tidak lepas dari sifat atau fungsi manajemen guru, yang meliputi: perencanaan, perekrutan, pemilihan dan penempatan guru. Selanjutnya, data tentang hasil kinerja pendidik tersedia secara retrospektif. Bab ini menyajikan data dan analisis penelitian dari empat fokus penelitian. Setiap objek penelitian, penyajian data, berfokus pada masalah penelitian pertama, kedua, ketiga dan keempat.

1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Perencanaan pendidik di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep dimulai sejak berdirinya pada tahun 1942 yang didirikan oleh KH. Hasyim Ali pada tahun 1942 M/1361 H dan bertepatan dengan diusirnya tentara Belanda oleh tentara Jepang dari bumi Nusantara. Nama At-Taufiqiyah merupakan hasil dari istikharah dan pengambilan lotre dari dua nama yaitu At-Taufiqiyah dan Al-Khairat, akan tetapi ia belum puas kalau belum diajukan kepada sang guru yaitu KH. Ilyas Guluk-Guluk. Selain kepada KH. Ilyas ia terus ke Batu Ampar Pamekasan menjumpai KH. Damanhuri, dan keduanya sama-sama menyuruh memberi nama At- Taufiqiyah sedangkan Al-Khairat dijadikan nama masjid Desa Aengbajaraja Bluto Sumenep.

Adapun santri pertama yang mukim di pondok pesantren yaitu sebanyak 13 orang yang terdiri dari adik kandung dan murid bawaannya.

Pada tahun 1961, sebuah sekolah umum dibuka di bawah naungan NU dengan nama Pendidikan Sekolah Wajib (MWB), yang dijalankan oleh KH. Hasyim Ali dan para siswa masih berkumpul di rumahnya saat itu.

Pada tanggal 4 September 1968 dibukalah Madsrah Muallimin 3 tahun oleh INSPEDA (Instansi Pemerintah Daerah) Jawa Timur dan Bupati Sumenep, yang kemudian pada tahun 1973 diganti nama menjadi Madrasah Tsanawiyah. Madrasah Ibtidaiyah dibangun pada tahun 1969 dan Madrasah Aliyah pada tahun 1978.¹

Kyai Qudsi Hasyim sebagai pengasuh pondok pesantren At-taufiqiyah saat ini membenarkan pernyataan diatas, yang mana ia mengatakan bahwa:

“Proses perekrutan santri pada saat pembukaan pondok pesantren masih terdiri dari kerabat dekat dan masyarakat sekitar, belum memiliki saluran informasi seperti website pondok, media sosial atau kerjasama lembaga. Kriteria utama yang diperhatikan saat itu yakni para santri memiliki niat yang tulus untuk menuntut ilmu agama dan menjalani kehidupan sesuai dengan aturan pondok. Setelah melalui berbagai proses hambatan yang berarti, sehingga saat ini ponpes dapat bertransformasi menjadi pondok modern dan besar yang mampu mencetak anak bangsa yang berkualitas dalam aspek agama maupun aspek akademis”.²

Gambar. 4.1 Wawancara dengan Kepala Pesantren

¹ Dokumentasi Kantor Pengurus Ponpes At-Taufiqiyah, 29 Juli 2024

² Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30 Juli 2024 Jam 13.00



Semakin berkembangnya kuantitas santri, disadari oleh Kyai Qudsi akan butuhnya pendidik atau pengajar yang profesional. Ia mengisahkan pada peneliti, bahwa di awal hal dilakukannya adalah merumuskan visi dan misi pendidikan pesantren yang dipimpinnya. Dalam hal ini, hal yang dipertimbangkannya adalah nilai-nilai *tafaqohu al dzin* dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan masyarakat.

Adapun keputusan yang dilahirkan proses tersebut adalah terusun visi dan misi pesantren. Visi dan misi ini menjadi arah objektif seluruh kegiatan pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Isinya adalah tentang dua orientasi yang dipaparkan pegasuh pesantren sebelumnya. Hanya saja disusun dengan konsensu narasi sebagai ditemukan dalam dokumentasi berikut ini:

Tabel 4.1 Visi dan Misi Dalam Perencanaan Kegiatan Pesantren Al Taufiqiyah³

Visi	Misi
Muslim sejati, berkompentensi dan aktif berorganisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan keimanan, ketakwaan, keilmuan dan berakhlakul karimah • Meningkatkan dan mengembangkan

³ *Dokumentasi, Profil Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep 2025*

	<p>kualitas pendidikan dan pengajaran pada semua unit pendidikan di bawah naungan YASFI baik formasi maupun non formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat minat, keterampilan dan keahlian • Mencetak generasi islam yang berpendidikan, berkepribadian. Berwawasan luas, inovatif, kreatif dan mandiri • Mencetak generasi islam yang memiliki jiwa pengabdian dan pejuang sejati.
--	--

Hasil dokumentasi di atas memperlihatkan dua arah pengembangan yang dicanangkan sejak awal di pesantren. "Muslim sejati" merupakan perwujudan dari orientasi *Tafaqoohu fi al dzin*. Namun, "berkompetisi dan aktif berorganisasi" adalah orientasi pengembangan mutu eksternal yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Pesantren al Taufiqiyah Sumenep. Ia menuturkan,

"visi dan misi pesantren itu dari permintaan kyai. Pengasuh menginginkan melestarikan nilai-nilai agama dan jangan melupakan kebutuhan masyarakat. Jadi ada semua kegiatan maupun pengadaan jasa dan barang, ya orientasinya tetap dua itu. Kalau yang ditanya perencanaan, *enggi sumberre apa se eyarep* (iya itu yang diharapkan kyai). Guru, para santri dan semua tentu paham pak. Pesantren perlu menjaga nilai agama dan pasang badan dalam membina masyarakat secara umum".⁴

Jadi, fokus utama diarahkan pada pelestarian ajaran agama Islam serta pemenuhan kebutuhan terhadap perkembangan zaman, baik dalam aspek modernisasi maupun globalisasi. Visi ini bertujuan mengintegrasikan orientasi keagamaan dengan kompetensi profesional kontemporer.

⁴ Wawancara, Abd. Khoiri (Kepala MI Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 12/02/2025

Kepala Komite MTs Pesantren Al Taufiqiyah, Kusairi, menegaskan bahwa orientasi pendidikan tidak semata pada aspek agama, melainkan mencakup pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam wawancaranya ia menyampaikan:

“Tujuan pendidikan di sini itu bukan hanya demi penguatan pendidikan agama saja. Coba lihat samean pak, yang tercatat di visi dan misi lembaga itu jelas sekali. Bukan hanya pendidikan agama saja, namun juga pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi kalau kami menyebutkannya sebagai orientasi agama dan sosial masyarakat. Dua hal ini penting, ini ciri madrasah di pesantren. Perpaduan antara perubahan globalisasi atau pengembangan kebutuhan masyarakat di era modern ini dengan orientasi pendidikan pesantren. Dua hal itu kan asalnya itu pak.”⁵

Sebagai respons terhadap dua orientasi tersebut, proses perencanaan pengembangan mutu pendidik dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan di kedua sisi. Dalam tahap awal, perumusan visi dan misi menjadi landasan utama, yang kemudian diikuti oleh proses analisis kebutuhan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menjembatani antara sumber daya manusia yang tersedia dan target yang ingin dicapai dalam pengembangan mutu pendidik.

Mistahul Arifin, kepala SMK Pesantren al Taufiqiyah, menjelaskan tentang pelaksanaan proses analisis kebutuhan:

“...kita mengadakan analisis dulu. Itu dilakukan dalam musyawarah. Prosesnya dilakukan dengan membaca ketersediaan pengajar di sini, dengan apa yang diharapkan dicapai. Kalau keduanya telah terbaca, kita akan spesifikasi yang lemah dan yang unggul dalam hal menggapai tujuan bersama kita. Kalau kelemahannya dalam ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya, ya kita rekrut yang memiliki spesifikasi yang demikian. Namun ya tetap mempertimbangkan aspek standar minimum lain. Maksudnya gini, walaupun ahli dalam

⁵ Wawancara, Kusairi (Kepala Komite Mts Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 02/05/2025

teknologi misalnya, ya tidak langsung kami rekrut. Ada standar atau kriteria minimum yang perlu dipenuhi juga, ya salah satunya, kami tetap memprioritaskan alumni pesantren.”⁶

Dari proses tersebut, terlihat bahwa analisis kebutuhan SDM menjadi dasar dalam perencanaan rekrutmen. Meskipun demikian, kriteria berbasis nilai-nilai kepesantrenan tetap menjadi pertimbangan mendasar. Aspek moralitas dan latar belakang pesantren menjadi syarat minimal yang harus dipenuhi calon pendidik. Jadi analisis yang dilakukan dalam rangka merencanakan manajemen pendidikan pesantren Al Taufiqiyah, yakni mempertemukan visi dan misi pesantren sebagai standar pada sumber daya dimilikinya. Proses ini dilakukan dalam dua ruang lingkup analisis sumber daya pendidik internal lingkungan pesantren dan eksternal.

Pertama, analisi sumber daya internal. Pesantren Al Taufiqiyah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki orientasi kuat terhadap pelestarian nilai-nilai tradisional Islam yang khas. Di tengah dinamika pendidikan modern, pesantren ini tidak hanya mempertahankan khazanah klasik keislaman, tetapi juga berupaya menciptakan sistem kaderisasi guru agama yang sistematis dan berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang dikembangkan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah analisis internal terhadap kompetensi alumni, khususnya dalam kaitannya dengan kesiapan mereka menjadi pendidik agama di berbagai lembaga mitra. Dalam struktur pengelolaan pendidik, pesantren ini memiliki kebijakan unik. Setiap peserta didik yang telah

⁶ Wawancara, Mifathul Arifin (Kepala SMK Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 02/03/2025

menyelesaikan pendidikan formal diwajibkan untuk menjalani masa pengabdian selama satu tahun di lembaga pendidikan yang telah menjalin kemitraan dengan pesantren. Selama masa pengabdian tersebut, alumni dinilai dari berbagai aspek, mulai dari penguasaan materi keilmuan, kemampuan mengajar, sikap, hingga keterampilan membangun komunikasi dakwah yang kontekstual.

Program pengabdian ini telah menjadi bagian tak terpisahkan dari mekanisme evaluasi internal pesantren. Dalam satu tahun masa pengabdian, santri tidak hanya menjalani praktik kependidikan secara langsung, tetapi juga mendapatkan bimbingan dari para pembimbing lapangan di tempat mereka mengabdikan. Dengan demikian, data mengenai performa mereka dikumpulkan secara berkala dan menjadi dasar utama dalam menentukan siapa di antara mereka yang layak direkrut sebagai pengajar tetap di Pesantren Al Taufiqiyah. Metode ini dipercaya sebagai cara yang efektif untuk menjamin kualitas dan keberlanjutan pendidikan di lembaga tersebut.

Dari hasil observasi langsung di beberapa lembaga mitra seperti pesantren dan TPQ se wilayah Sumenep, terlihat bahwa alumni Al Taufiqiyah memiliki pendekatan pembelajaran yang khas. Mereka memadukan metode tradisional seperti *bandongan* dan *sorogan* dengan pendekatan partisipatif yang lebih komunikatif. Sebagai contoh, saat mengobservasi proses pembelajaran yang dipandu oleh alumni bernama Salman Al Farisyi, terlihat jelas bahwa pendekatannya menekankan pada penguatan pemahaman makna, bukan semata hafalan. Anak-anak diajak

berdialog, diajak menafsirkan makna doa-doa harian berdasarkan konteks pengalaman mereka sendiri. Hal ini membuktikan bahwa pengabdian bukan sekadar penempatan tugas, tetapi merupakan proses pembentukan karakter pendidik yang matang secara metodologi dan spiritualitas.⁷

Lebih jauh, observasi menunjukkan bahwa para alumni umumnya telah memiliki bekal kemampuan pedagogis yang cukup memadai. Mereka tidak hanya menguasai materi-materi dasar keislaman, tetapi juga memiliki kapasitas menyampaikan secara luwes. Beberapa alumni bahkan mampu merancang bahan ajar sederhana yang sesuai dengan konteks dan jenjang usia santri. Kemampuan ini tidak lepas dari pembiasaan yang diterapkan selama mereka menempuh pendidikan di pesantren, termasuk kegiatan takrir (latihan mengajar), diskusi kitab, dan presentasi ilmiah antar santri senior.⁸

Untuk mendalami lebih lanjut strategi dan gagasan di balik kebijakan pengabdian tersebut, dilakukan wawancara langsung dengan KH. Qudsi Hasyim selaku pengasuh utama pesantren. Dalam wawancara yang berlangsung lebih dari satu jam, ia menjelaskan secara panjang lebar tentang filosofi di balik program tersebut. Ia menyampaikan,

“Kami di Al Taufiqiyah berangkat dari keyakinan bahwa pendidikan itu bukan cuma soal ilmu, tapi juga karakter. Ilmu bisa diajarkan, tetapi akhlak harus dibentuk, dan itu butuh waktu. Maka, masa pengabdian itu menjadi ladang bagi para alumni kami untuk menguji dirinya, membuktikan bahwa mereka bukan hanya mampu mengajar, tapi juga bisa menjadi panutan. Setiap tahun kami evaluasi performa mereka melalui laporan dari kepala lembaga tempat mereka ditugaskan. Laporan itu mencakup kedisiplinan, kreativitas dalam

⁷ *Observasi*, Kegiatan Mengajar Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁸ *Observasi*, Kegiatan Mengajar Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

mengajar, interaksi sosial, hingga kemampuan menyelesaikan masalah. Kami tak langsung rekrut semua alumni, hanya yang betul-betul menunjukkan konsistensi dan tanggung jawab dalam masa pengabdian itulah yang kami pertimbangkan. Karena bagi kami, menjadi guru di pesantren tidak cukup dengan cerdas, tapi juga harus tahan godaan, sabar menghadapi dinamika santri, dan istiqamah menjaga nilai-nilai pesantren.”⁹

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa proses asesmen internal dilakukan dengan pendekatan yang menyeluruh dan berorientasi pada kualitas. Laporan-laporan dari lembaga mitra dikumpulkan setiap tiga bulan dan menjadi bahan evaluasi tim kurikulum dan pengasuh. Evaluasi ini mencakup empat aspek utama, yakni penguasaan keilmuan, kemampuan metodologis, sikap personal, dan kontribusi sosial dalam komunitas tempat mengabdikan. Setiap aspek diberi skor dengan rubrik yang telah distandarisasi. Jika terdapat kekurangan signifikan dalam satu aspek, alumni akan diminta mengikuti pelatihan tambahan sebelum direkomendasikan sebagai pendidik.

Wawancara juga dilakukan dengan alumni yang telah melalui proses pengabdian dan kini menjadi tenaga pendidik tetap. Luqman, seorang guru muda yang kini mengampu pelajaran Balaghah dan Nahwu, menceritakan pengalamannya sebagai berikut,

“Saat saya pertama kali dikirim untuk mengabdikan di salah satu MTs di daerah Bluto sini, saya merasa asing. Sistem pembelajaran di sana sangat formal, berbeda dengan suasana pesantren yang cair dan penuh kekeluargaan. Tapi saya belajar menyesuaikan diri. Saya mulai membuat pendekatan ke santri dengan mengadakan pengajian sore informal, membacakan kisah para ulama, berdiskusi santai. Dari situ saya menemukan cara mengajar yang lebih membumi. Saya dibimbing oleh guru senior di sana yang sangat terbuka memberi masukan. Setelah satu tahun, saya merasa lebih percaya diri, dan ketika diminta

⁹ Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30 Juli 2024 Jam 13.00

kembali ke pesantren sebagai guru, saya menganggap itu amanah besar. Di Al Taufiqiyah, saya tidak hanya mengajar, tetapi terus dibina. Setiap semester kami mendapat pelatihan peningkatan kompetensi dan juga forum musyawarah guru untuk saling berbagi metode. Jadi menurut saya, proses penilaian selama masa pengabdian itu sangat berguna. Tidak hanya sebagai seleksi, tapi juga proses belajar yang sesungguhnya.”¹⁰

Kutipan tersebut menggambarkan bahwa proses kaderisasi dan analisis internal tidak hanya dimaknai sebagai proses seleksi, melainkan sebagai proses transformasi. Alumni yang mengabdikan tidak hanya diuji kemampuannya, tetapi juga diarahkan untuk tumbuh menjadi pendidik yang utuh dan matang. Proses ini melibatkan umpan balik yang terus-menerus antara pesantren, lembaga mitra, dan alumni itu sendiri.

Dari dokumen internal yang tersedia, diketahui bahwa sistem penilaian kompetensi alumni menggunakan format laporan kualitatif dan kuantitatif. Dalam laporan semester ganjil tahun ajaran 2023/2024, tercatat bahwa dari 112 alumni yang mengabdikan, sebanyak 84% memperoleh skor sangat baik dalam aspek penguasaan materi, namun hanya 61% yang mendapat skor sangat baik dalam kemampuan kontekstualisasi dakwah.¹¹ Hasil ini menjadi masukan penting bagi pesantren untuk mengembangkan pelatihan tambahan berupa pelatihan retorika, komunikasi lintas budaya, serta manajemen kelas. Bahkan, dalam beberapa bulan terakhir, pesantren telah menggandeng lembaga pelatihan kependidikan eksternal untuk memperkuat aspek tersebut.

¹⁰ Wawancara, Luqman (Pendidik Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 30 Juli 2024
Jam 13.00

¹¹ Dokumentasi, Penilaian Alumni Pesantren Pasca Pengabdian 12/21/2024

Analisis terhadap dinamika internal ini menunjukkan bahwa kekuatan utama dari manajemen pendidikan di Al Taufiqiyah terletak pada kesinambungan antara proses pendidikan dan proses pengabdian. Setiap tahapan didesain agar saling menguatkan. Pendidikan tidak berhenti saat ijazah diberikan, tetapi berlanjut melalui medan pengabdian yang sesungguhnya. Namun demikian, pesantren tetap menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan jumlah lembaga mitra yang mampu membina alumni secara intensif. Beberapa lembaga mitra juga masih belum memiliki standar penilaian yang konsisten, sehingga laporan yang dikirimkan terkadang tidak seimbang. Untuk mengatasi hal ini, pesantren kini tengah merancang sistem digitalisasi laporan dan pelatihan bagi pembimbing lapangan di lembaga mitra.

Dengan sistem yang terus diperbarui dan semangat memperbaiki mutu secara berkesinambungan, Pesantren Al Taufiqiyah mampu membuktikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan Islam bukan hanya soal transfer ilmu, tetapi tentang pembinaan karakter, pembentukan visi dakwah, dan keberlanjutan nilai-nilai luhur. Alumni yang terseleksi bukan hanya menjadi pengajar, tetapi juga penjaga nilai dan penerus tradisi. Dalam konteks ini, analisis internal bukan lagi sekadar alat ukur administratif, melainkan instrumen etis dan spiritual untuk menjaga keotentikan pesantren di tengah tantangan zaman.

Kedua, analisis sumber daya eksternal. Analisis ini berorientasi pada perencanaan kebutuhan tenaga pendidik profesional yang tidak berasal dari

alumni internal pesantren. Proses ini berfokus pada pengisian posisi strategis untuk memenuhi kebutuhan akademik formal dan pengembangan ekstrakurikuler, seperti pengajaran mata pelajaran umum di MA dan SMK, pengelolaan administrasi dan keuangan, serta pengembangan teknologi informasi. Hal ini menjadi krusial mengingat transformasi lembaga pendidikan pesantren ke arah lebih adaptif terhadap tantangan kontemporer.

Dalam wawancara mendalam dengan Muhammad Shaleh, Kepala MA Pesantren Al Taufiqiyah, dijelaskan secara terperinci bahwa rekrutmen pendidik dari luar pesantren bukanlah semata karena kekurangan SDM internal, melainkan merupakan bentuk adaptasi dan pengembangan. Ia menyatakan:

“Tidak hanya berdasar pada kebutuhan. Ya harus beragama Islam, kalau bisa lulusan pesantren atau lulusan lembaga sendiri. Ini ya demi menjaga sinergitas juga. Yang terpenting dari pengembangan mutu bukan hanya kemampuan kan tapi kita mementing moralitas. Utamanya akhlak kepesantrenan. Namun, untuk yang eksternal, tetap mempertimbangkan profesionalitas. Di SMK pesantren dan tentu juga MA kan banyak pelajaran umum. Ya itu, Non Alumni dipertimbangkan jadi pendidik di sini, jika dibutuhkan kompetensi dan profesionalitasnya. Bukan berarti kita mengesampingkan alumni sendiri, tapi memang ada bidang-bidang tertentu yang menuntut keahlian khusus. Kita tidak bisa paksakan, karena itu untuk menunjang mutu, kita buka peluang bagi eksternal yang tentu seleksinya tetap ketat.”¹²

Dari wawancara tersebut, tampak bahwa walaupun kebutuhan profesional menjadi prioritas, karakter dan nilai-nilai pesantren tetap menjadi kriteria utama. Oleh sebab itu, proses seleksi terhadap pelamar dari luar lingkungan pesantren dilakukan dengan pengamatan khusus terhadap

¹² Wawancara, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

moralitas, komitmen keislaman, serta kemampuan adaptasi terhadap budaya kepesantrenan.

Hasil dokumentasi proses rekrutmen pendidik tahun sebelumnya menunjukkan bahwa saat dilakukan penerimaan tenaga pengajar untuk mata pelajaran Bahasa Inggris dan Matematika, kriteria yang diminta mencakup: beragama Islam, berakhlak baik, lulusan S1 (diutamakan dari jurusan pendidikan/tadris), serta memiliki tanggung jawab profesional. Dalam dokumen tersebut, memang tidak tercantum secara eksplisit keharusan lulusan pesantren, namun wawancara dengan tim seleksi memberikan gambaran bahwa hal itu menjadi pertimbangan tersirat.¹³

H. Jahara, Waka Kurikulum MA dan anggota tim seleksi rekrutmen dan pengajar senior, menuturkan,

“Semua paham hal ini, pertimbangan menjadi standar seleksi. Kita memang tidak menulis wajib lulusan pesantren, tapi saat wawancara dan evaluasi, aspek nilai-nilai santri itu menjadi sorotan. Bukan berarti kita menutup diri dari luar, tapi ini pesantren, bukan sekolah umum biasa. Kalau ada pelamar dari luar tapi tidak menunjukkan akhlak baik atau tidak bisa mengikuti budaya santri, ya akan sulit diterima. Pernah ada juga guru dari luar, cerdas, tapi tidak tahan dengan aturan pesantren. Kita tidak bisa kompromi soal itu. Maka sekarang kita evaluasi lagi, bagaimana memilih yang tidak hanya profesional, tapi juga sejiwa dengan visi pondok.”¹⁴

Observasi terhadap proses wawancara dan seleksi yang dilakukan pada tahun 2023 menunjukkan bahwa aspek-aspek kepesantrenan menjadi parameter dominan dalam proses seleksi. Bahkan sebelum masuk tahap wawancara akhir, calon guru diwajibkan mengikuti pengenalan lingkungan

¹³ *Dokumentasi*, Rekrutmen Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

¹⁴ *Wawancara*, H. Jahra (Waka Kurikulum MA. Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

pondok selama tiga hari, termasuk mengikuti shalat berjamaah, kegiatan pengajian malam, serta mujahadah rutin. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pesantren dalam rekrutmen tidak sekadar pada kualifikasi administratif, namun lebih pada penyesuaian ideologis dan spiritual.¹⁵

Selain rekrutmen, perencanaan manajemen pendidik juga mencakup pengembangan kompetensi guru. Di tahap ini, yayasan telah menyusun agenda pelatihan dan pembinaan berkelanjutan. Program ini dijalankan sebagai kelanjutan dari strategi rekrutmen, agar pendidik—baik dari dalam maupun luar pesantren—memiliki landasan pemikiran, spiritualitas, dan kompetensi yang sesuai dengan arah visi lembaga.

M. Aksam, salah satu pengurus dan asatidz senior menyampaikan,

“Bukan hanya masalah rekrutmen. Dalam tahap rencana juga disusun beberapa agenda kegiatan yang dapat adanya peningkatan kompetensi para pendidik. Banyak agenda yang diagendakan, semua agenda tentu berpijak pada target pengembangan mutu. Semuanya direncanakan mulai dari kegiatan pengembangan, pelatihan hingga dukungan kesejahteraan mereka. Memang telah ditetapkan sejak awal. Kami tidak ingin hanya merekrut lalu melepaskan begitu saja. Tapi bagaimana prosesnya berkelanjutan. Misalnya, setiap semester ada evaluasi pembelajaran, ada program peningkatan kompetensi yang rutin. Kita juga bantu dari sisi kesejahteraan, karena guru yang sejahtera itu lebih stabil dan berkualitas dalam mengajar.”¹⁶

Sementara itu, Nurur Rahim, Alumni dan pengurus Yayasan menyampaikan perincian tentang pelaksanaan kegiatan peningkatan kapasitas guru, baik yang berbasis internal maupun eksternal. Dalam wawancaranya ia menjelaskan,

¹⁵ *Observasi*, Rekrutmen Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

¹⁶ *Wawancara*, M. Aksama (Asatidz Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

“...pelatihan dan pengembangan itu diadakan oleh yayasan dan juga kerja sama kita dengan pemerintah atau pihak lain. Kalau yang hubungan dengan yayasan itu yang direncanakan pengembangan bersama, lebih pada penguatan solidaritas dan profesionalitas. Misalnya ada kegiatan yang dilakukan oleh kelompok kerja guru. Biasanya ngerjakan kerja sama dengan yayasan, isinya arahan dari pengasuh dan penguatan komitmen. Kegiatan ini biasanya diadakan di rumah-rumah para guru. Kalau yang masalah kerja pengembangan melalui kerja sama dengan pemerintah atau yang lain, itu lebih dengan institusi atau pihak profesional. Kegiatan pembekalan kurikulum, terus pengembangan media pembelajaran. Itu program rutin, ya tergantung kebutuhan.”¹⁷

Dokumentasi yang tersedia menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir, Yayasan Pesantren Al Taufiqiyah telah melaksanakan tiga jenis pelatihan utama: (1) pelatihan metodologi pengajaran untuk guru baru, (2) pelatihan integrasi nilai-nilai Islam dalam pembelajaran sains dan teknologi, dan (3) pelatihan pengembangan media pembelajaran digital. Pelatihan-pelatihan ini dilakukan secara periodik dan melibatkan lembaga mitra seperti Kementerian Agama Kabupaten, MGMP, dan Lembaga Pelatihan Pendidikan Islam Swasta.¹⁸

Observasi langsung yang dilakukan terhadap pelatihan pengembangan media pembelajaran digital pada akhir 2023 menunjukkan bahwa kegiatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis guru, tetapi juga mengokohkan integritas profesionalisme guru dalam kerangka etika Islam. Dalam pelatihan tersebut, para peserta diberikan modul tentang pembuatan

¹⁷ *Wawancara*, Nurur Rahim (Alumni dan Pendidik Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

¹⁸ *Dokumentasi*, Pendidik Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep 2025

video pembelajaran, penggunaan aplikasi Canva untuk materi visual, serta penggunaan *Learning Management System (LMS)* berbasis *Moodle*.¹⁹

Selain merencanakan program pengembangan, yang tak kalah pentingnya juga, juga di lakukan formalis standarai aturan. Perencanaan ini dilaksanakan secara terstruktur melalui mekanisme musyawarah. Musyawarah tersebut tidak hanya berfungsi sebagai forum diskusi, tetapi juga sebagai medium evaluasi terhadap kondisi SDM guru. Dalam forum ini, para pemangku kebijakan terlebih dahulu menyajikan laporan dari masing-masing divisi struktural. Laporan-laporan tersebut menjadi dasar untuk melakukan analisis kebutuhan SDM. Dengan menganalisis kelebihan dan kelemahan tenaga pendidik secara menyeluruh, pihak manajemen dapat menentukan langkah-langkah strategis yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, proses musyawarah ini tidak hanya melihat kebutuhan dari sisi akademik, tetapi juga mempertimbangkan faktor integritas, komitmen terhadap nilai-nilai pesantren, dan kesesuaian dengan visi kelembagaan.²⁰

Muhammad Shaleh, salah satu anggota tim manajemen pendidikan di pesantren, menegaskan pentingnya pemahaman terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam wawancaranya, ia menyatakan:

“Ada aturan yang dibuat dan menjadi perlu dipahami dari setiap tenaga pendidik. Itu bukan hanya aturan untuk MA sebenarnya. Namun juga difungsikan bagi semua tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal pesantren. Aturan substansi berhubungan dengan panduan etis yang

¹⁹ *Observasi*, Program Pengembangan Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

²⁰ *Observasi*, Perencanaan Manajemen Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

memadukan budaya pendidikan pesantren dengan apa yang mesti seharusnya dilakukan oleh tenaga pendidik secara umum. Jadi ketika guru baru masuk, atau guru lama mengikuti pelatihan, kami selalu ulang kembali tentang aturan dasar ini. Karena yang kami jaga bukan hanya profesionalitas, tetapi juga akhlak dan komitmen terhadap lembaga. Di Al Taufiqiyah, menjadi guru berarti siap menjadi teladan, bukan hanya mengajar. Itu sebabnya kami gabungkan peraturan dari Kementerian Agama, Undang-Undang tentang Guru dan Dosen, serta nilai-nilai khas yang diajarkan oleh pengasuh pesantren.”²¹

Dokumentasi yang diperoleh menunjukkan bahwa standar mutu tenaga pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah tidak hanya didasarkan pada ketentuan formal negara seperti Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 Tahun 2005, serta KMA 1006/2021, tetapi juga diperkaya dengan norma-norma lokal pesantren. Dokumen tersebut merinci sembilan standar minimal kompetensi guru, antara lain memiliki kualifikasi akademik yang sesuai, tidak terlibat dalam organisasi terlarang, memahami ilmu agama secara minimum, berkomitmen pada pimpinan, melaksanakan tugas secara ikhlas, serta menjaga moralitas budaya pesantren. Kesembilan poin ini menjadi semacam kode etik yang harus ditaati oleh seluruh tenaga pendidik.²²

Dalam wawancara lanjutan, H. Jahara, Waka kurikulum MA, menjelaskan lebih lanjut mengenai dasar-dasar perumusan aturan tersebut:

“Ada aturan yang memang bersumber dari kebijakan formal, ada yang bersumber dari instruksi pengasuh. Misalnya terkait dengan diharapkannya para guru aktif di kegiatan pesantren. Itu dari pengasuh. Tapi aturan lain seperti standar akademik, itu dari peraturan nasional. Kami menggabungkannya dalam bentuk pedoman internal. Setiap tahun kami evaluasi, terutama ketika ada peraturan baru dari

²¹ *Wawancara*, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

²² *Dokumentasi*, Kode Etik Pendidik Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep 2025

kementerian atau ada perubahan kurikulum. Tapi prinsipnya tetap: guru di sini harus paham dua hal – profesional secara akademik dan berakhlak secara spiritual.”²³

Pada akhirnya, manajemen perencanaan pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah mencerminkan pendekatan yang integral antara regulasi formal dan nilai-nilai kultural pesantren. Perpaduan ini membentuk sebuah sistem pengembangan SDM yang tidak hanya fokus pada keterampilan akademik, melainkan juga pada karakter, loyalitas, dan komitmen spiritual. Hal ini juga sejalan dengan karakteristik khas pesantren yang menekankan pendidikan holistik – yakni pembentukan insan berilmu dan berakhlak. Sistem ini, meskipun tampak sederhana, menunjukkan kedalaman nilai dan kearifan lokal yang kuat, sekaligus membuka ruang untuk pengembangan kualitas guru melalui pendekatan yang manusiawi dan partisipatif.

Dengan demikian, tahapan perencanaan manajemen pendidik pesantren at Taufiqiyah dilakukan dengan *pertama*, penyusunan visi dan misi sebagai landasan objektif. *Kedua*, proses analisis kebutuhan internal-eksternal. *Ketiga*, perumusan standarisasi dan proses rekrutmen. *Keempat*, formulasi program pengembangan. *Kelima*, perumusan tata aturan atau kode etik pendidik. Seluruhnya, dikembangkan atas dasar dua orientasi yakni *tafaqqohu fi al dzin* dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan musyawarah dilaksanakan secara partisipatif melibatkan Kyai, kepengurusan yayasan, struktural pendidikan formal dan nonformal.

²³ Wawancara, H. Jahra (Waka Kurikulum MA. Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

2. Rekrutmen dan Penempatan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Rekrutmen dan seleksi pendidik pesantren At Taufiqiyah Sumenep dilaksanakan sebagaimana pertimbangan dan keputusan dalam tahap perencanaan. Sebagaimana dibahas sebelumnya, hasil perencanaan memutuskan dua pola rekrutmen yakni rekrutmen internal dan eksternal. Keduanya tentu memiliki pola manajemen berbeda, sebab target dan orinetasinya juga berbeda. Rekrutmen internal dilakukan dengan guna menghasilkan dengan mutu pemeliharaan dan pengembangan budaya luhur agama. Berbeda dengan ekseternal yang dilakukan untuk menghasilkan kompetensi profesional modern.

Pertama, Proses rekrutmen pendidik internal di Pesantren Al Taufiqiyah merupakan sebuah sistem yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga spiritual, pedagogis, dan transformatif. Salah satu keunikan proses ini terletak pada program Praktek Studi Lapangan (PSL) yang secara tidak langsung menjadi pintu awal bagi para lulusan baru untuk memasuki dunia pengabdian sebagai pendidik di lingkungan pesantren maupun lembaga mitra. Program ini menjadi jembatan penting yang menghubungkan antara proses pembelajaran santri dan peran aktual mereka sebagai pendidik.

Pesantren Al Taufiqiyah telah lama menjadikan PSL sebagai syarat utama pascalulus. Setiap santri yang telah menyelesaikan pendidikan formal diwajibkan untuk mengajar di lembaga mitra maupun di lingkungan pesantren selama 20 hari.²⁴ PSL ini bukan sekadar kegiatan magang atau observasi, tetapi merupakan simulasi nyata atas tanggung jawab keilmuan, pedagogi, dan spiritualitas santri yang telah digembleng selama bertahun-tahun.

Sebelum santri dikirim ke tempat PSL, mereka digodok secara intensif melalui pembekalan yang terstruktur. Berdasarkan observasi langsung yang dilakukan peneliti di aula utama pesantren, terlihat bahwa pembekalan tersebut mencakup materi-materi pedagogi, metodologi pembelajaran agama, *public speaking*, *classical teaching*, serta integrasi nilai-nilai spiritual dalam proses mengajar. Pembekalan tidak dilakukan sembarangan; santri dikelompokkan dan didampingi oleh pendidik senior yang telah mengabdikan puluhan tahun. Mereka juga melakukan simulasi pembelajaran di hadapan mentor dan rekan-rekannya.²⁵

Gambar. 4.2 Suasana Saat Pembekalan PSL

²⁴ *Dokumentasi*, Program Praktik Stud Lapangan (PSL) 2024

²⁵ *Observasi*, Program PSL Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025



Pada sesi simulasi, terdapat satu kelompok yang terdiri dari lima santri yang memperagakan model pembelajaran kitab kuning secara interaktif. Ia menambahkan bahwa pengalaman ini membuka kesadarannya tentang pentingnya keterampilan menyampaikan ilmu, bukan hanya menguasai isinya. Salah lulusan, Muzanni, menuturkan dalam wawancara, *“Kami sebelumnya hanya terbiasa membaca kitab dan memahami isinya, tetapi setelah pembekalan ini kami jadi tahu bagaimana menyampaikan isi kitab dengan bahasa yang mudah dimengerti, menggunakan ilustrasi, bahkan menggunakan analogi-analogi keseharian yang dekat dengan santri.”*²⁶

Menariknya, pembekalan ini tidak hanya bersifat kognitif dan metodologis, tetapi juga spiritual. Dalam sesi penutupan pembekalan, seluruh peserta PSL melakukan ritual doa bersama yang dipimpin langsung oleh pengasuh pesantren, KH. Qudsi. Ritual tersebut dilakukan dengan khusyuk. Seluruh peserta mengamalkan wirid dan doa-doa khusus yang

²⁶ Wawancara, Muzanni (Pendidik muda Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 20/03/2025

diyakini menjadi tameng spiritual selama menjalankan tugas. Dalam wawancara dengan KH. Qudsi, Ia menjelaskan secara panjang lebar:

“Santri-santri ini tidak hanya membawa ilmu saat mereka keluar pesantren, tetapi juga membawa amanah. Maka mereka perlu dibekali secara batin. Kami ajarkan beberapa amalan, seperti *Hizib Bahr*, shalawat Nariyah, dan juga pembacaan doa keselamatan setiap selesai shalat. Hal ini penting karena mengajar bukan hanya aktivitas akal dan logika, tapi juga ruh dan niat. Kami yakin, bila ruh pengabdian itu sudah ditanamkan sejak awal, maka mereka akan menjadi pendidik yang tidak hanya cerdas, tapi juga penuh keikhlasan. Inilah kenapa kami menyebut rekrutmen ini sebagai bagian dari proses tarbiyah, bukan semata perekrutan tenaga kerja.”²⁷

Setelah pembekalan, peserta dikirim ke berbagai lembaga mitra yang tersebar di Kabupaten Sumenep dan satu di luar kota. Pesantren telah menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga tersebut, seperti Yayasan al-Azis di Marengan Daya, Yayasan Abdullah di Lenteng, Yayasan Al-Huda di Talang, dan Yayasan Ar-Risalah di Ganding.²⁸ Mereka menjalankan praktik mengajar dalam sistem yang sebenarnya, menghadapi siswa yang nyata, serta berada di bawah bimbingan guru dan pengurus yayasan setempat.

Selama masa pengabdian, santri yang sedang menjalankan PSL akan dinilai secara terus-menerus. Penilaian tidak dilakukan secara sembunyi-sembunyi, melainkan menjadi bagian dari pemantauan terbuka yang dilakukan tim pesantren. Salah satu kunjungan monitoring dilakukan ke Yayasan Al-Azis di Marengan. Dalam kesempatan tersebut, peneliti ikut menyaksikan bagaimana santri At Taufiqiyah mengajar di kelas formal.

²⁷ Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 20/03/2025

²⁸ *Dokumentasi*, Dokumen PSL Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

Misalnya, pendidikan baru bernama Sugianto, mengajar pelajaran Aqidah Akhlaq di kelas VIII. Ia menggunakan media presentasi sederhana, mengintegrasikan kisah-kisah sahabat Nabi sebagai penguatan materi, dan melibatkan siswa untuk berdiskusi.²⁹

Dalam wawancara dengan Ketua Yayasan Al-Azis, KH. Soffan Azizurrahman. Ia menyampaikan:

“Santri at Taufiqiyah ini datang sudah seperti guru sungguhan. Mereka tidak hanya mampu mengajar, tetapi juga punya adab yang luar biasa. Mereka sopan, tepat waktu, dan sangat tanggap terhadap dinamika kelas. Saya bahkan merasa bahwa beberapa dari mereka bisa langsung kami angkat sebagai guru tetap. Program PSL ini sangat membantu lembaga kami. Dan yang lebih luar biasa, anak-anak ini selalu memulai kelas dengan membaca doa, bahkan kadang mereka ajak siswa untuk berdzikir bersama sebelum pelajaran dimulai. Ini tidak kami temukan pada mahasiswa PPL dari universitas lain.”³⁰

Setelah masa PSL selesai, proses evaluasi dilakukan oleh kepengurusan pesantren, melibatkan pengurus yayasan, wakil kepala kurikulum dan kesiswaan lembaga formal pesantren. Evaluasi mencakup laporan dari lembaga mitra, observasi langsung, serta rekam jejak kepribadian dan spiritual santri selama masa PSL. KH. Qudsi menegaskan bahwa keberhasilan santri dalam PSL menjadi salah satu indikator utama dalam proses rekrutmen pendidik internal.

Dalam wawancara lanjutannya, Ia mengatakan:

“Proses rekrutmen itu tidak dimulai setelah santri lulus, tetapi dimulai bahkan sebelum mereka tamat. Kami mencatat sejak awal siapa yang rajin, siapa yang punya potensi mengajar, siapa yang kuat dalam spiritualitasnya. PSL ini hanya alat konfirmasi, semacam ujian akhir. Santri yang berhasil akan langsung kami ajak bergabung sebagai

²⁹ *Observasi*, Program PSL Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

³⁰ *Wawancara*, KH. Soffan Azizurrahman (Ketua Yayasan Al-Azis, Sumenep) 26/03/2025

tenaga pendidik. Tapi tetap, tidak semua kami ambil. Hanya yang benar-benar memenuhi standar kami—baik dalam kompetensi maupun akhlak. Karena mengajar di pesantren bukan soal profesi, tapi soal pengabdian dan perjuangan.”³¹

Hal ini diperkuat oleh temuan dalam dokumentasi internal pesantren berupa daftar penilaian PSL tahun 2024. Dalam dokumen tersebut, tertera komponen penilaian seperti kompetensi pedagogis (30%), pemahaman keilmuan (30%), etika personal dan profesional (20%), serta spiritualitas dan adab mengajar (20%). Pesantren menetapkan standar minimal untuk bisa direkomendasikan menjadi pendidik, yaitu nilai akumulatif 80/100.³² Santri yang memenuhi kriteria akan ditawarkan surat pengabdian dan mengikuti masa magang lanjutan di pesantren selama satu semester sebelum diangkat sebagai pendidik tetap.

Salah satu santri yang telah melalui proses ini dan kini menjadi tenaga pengajar tetap di pesantren, Muzanni, membagikan pengalamannya. Dalam wawancara tertanggal, ia mengisahkan:

“Awalnya saya tidak yakin apakah saya bisa mengajar. Tapi sejak pembekalan PSL, saya mulai percaya diri. Ketika saya ditugaskan di Yayasan Ar-Risalah, saya seperti menemukan panggilan hidup saya. Siswa-siswa di sana sangat aktif, dan saya merasa sangat dihargai sebagai pengajar. Setelah selesai PSL, saya dipanggil oleh pengurus pesantren dan diberi kesempatan mengabdikan di Al Taufiqiyah. Saya merasa ini bukan pekerjaan, tapi jalan hidup yang harus saya jalani dengan sungguh-sungguh. Setiap hari saya merasa belajar dan tumbuh sebagai pendidik dan sebagai manusia.”³³

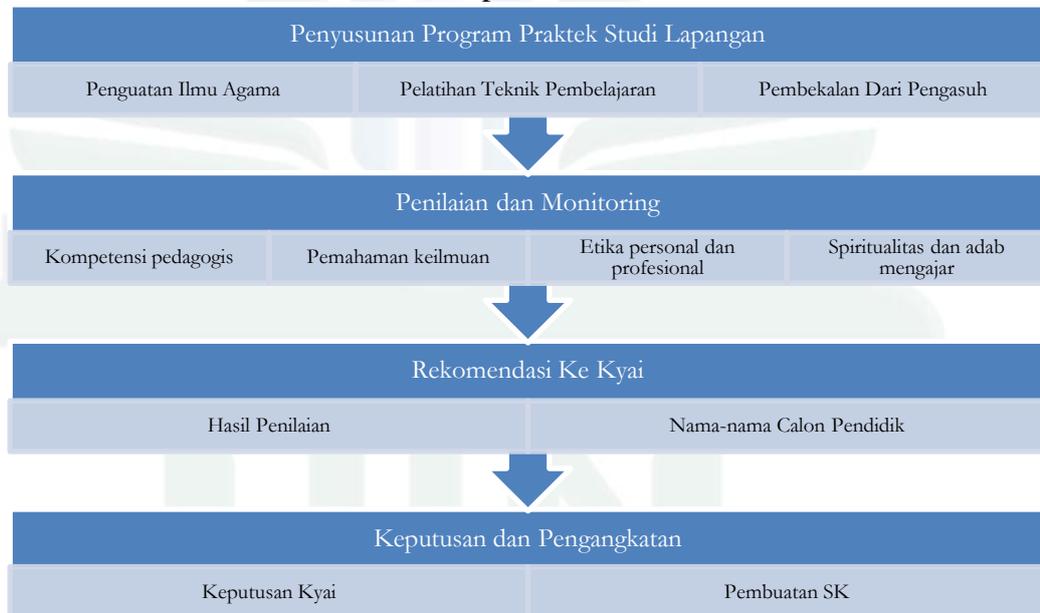
³¹ *Wawancara*, KH Qudsi Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 20/03/2025

³² *Dokumentasi*, Dokumen PSL Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep Januari-Mei 2025

³³ *Wawancara*, Muzanni (Pendidik muda Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 26/04/2025

Beberapa tahapan di atas, setidaknya telah memperjelas tahapan demi tahapan rekrutmen internal dilakukan. Prosesnya dilakukan dengan diikuti oleh program pengembangan dan penilaian lulusan atau alumni sebagai calon pendidik pesantren. Program tersebut sekaligus menjadi penilaian untuk kemudian ditetapkan dan ditempatkan sebagai pendidik di Pesantren At Taufiqiyah. Tahapan terkonfirmasi dari dokumen rekrutmen internalnya sebagaimana gambar berikut ini,³⁴

Gambar. 4.3 Tahapan Rekrutmen Internal



Data di atas memperlihatkan bahwa tindak lanjut seluruh proses hasil penilaian dari PSL direkomendasikan pada Kyai. Rekrutmen pendidik internal di Pesantren Al Taufiqiyah merupakan proses yang sangat terstruktur namun tetap berakar kuat pada nilai spiritualitas dan otoritas kepemimpinan pesantren. Berdasarkan data yang dihimpun dari hasil penilaian Program Studi Lanjutan (PSL), setiap keputusan akhir tentang

³⁴ *Dokumentasi*, Dokumen Rekrutmen Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

penetapan pendidik sepenuhnya direkomendasikan kepada Kyai. Dalam praktiknya, Kyai tidak serta merta mengikuti hasil penilaian secara teknis, namun lebih dahulu melakukan proses istikharah sebelum menentukan calon pendidik yang dipilih untuk mengabdikan.

Dalam wawancara mendalam dengan Muhammad Shaleh, Ia menuturkan,

“Setelah proses penilaian dilakukan oleh tim PSL dan menghasilkan beberapa nama yang dianggap layak, semuanya akan dilaporkan kepada Kyai. Namun, Kyai tidak langsung mengeluarkan keputusan. Ia biasanya mengambil waktu untuk berdoa dan beristikharah beberapa malam. Dalam proses itu, Kyai mempertimbangkan bukan hanya kemampuan teknis, tetapi juga keistiqomahan calon, niat mereka, dan kesiapan spiritualnya. Jadi, keputusan Kyai adalah keputusan yang menyeluruh dan tidak sekadar administratif. Itulah kenapa kita semua memandang keputusan tersebut sebagai bentuk amanah yang harus dijaga dengan sepenuh hati.”³⁵

Pendapat ini dikuatkan oleh M. Aksama, alumni sekaligus pendidik senior, yang mengatakan bahwa setiap pendidik yang diterima oleh Kyai pasti memiliki kesadaran bahwa dirinya telah dipilih bukan hanya karena kompetensi, tetapi karena barokah dari hasil istikharah Kyai. Ini membuat keputusan tersebut terasa sakral dan mengikat secara moral bagi kami. Bahkan, tak sedikit yang menganggap keputusan ini sebagai bagian dari janji pengabdian.³⁶

Berdasarkan seluruh temuan ini—dari observasi, dokumentasi, dan wawancara—dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen pendidik internal di Pesantren Al Taufiqiyah bukan hanya proses administratif, tetapi sebuah

³⁵ *Wawancara Awal*, Mohammad Sholeh (Kepala MA Pesantren At Taufiqiyah) Tanggal 21/01/2024

³⁶ *Wawancara*, M. Aksama (Asatidz Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 21/01/2025

proses kaderisasi mendalam yang terstruktur. PSL berfungsi sebagai batu ujian, bukan hanya terhadap kompetensi santri, tetapi juga terhadap integritas dan spiritualitas mereka. Proses ini merupakan bentuk dari pendidikan integral yang menggabungkan aspek kognitif, afektif, dan spiritual secara bersamaan, serta menjadikan pengabdian sebagai bentuk tertinggi dari pembelajaran. Pesantren Al Taufiqiyah dengan demikian tidak hanya mencetak lulusan yang alim, tetapi juga pendidik yang tangguh, beradab, dan siap berjuang di jalan ilmu dan pengabdian.

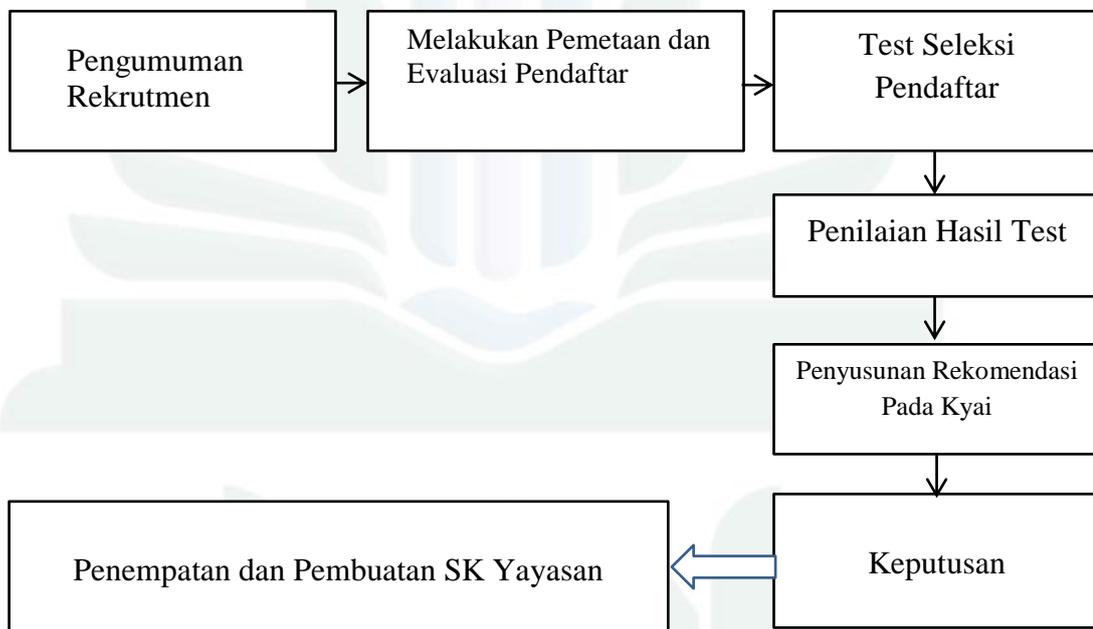
Kedua, rekrutmen dan seleksi eksternal. Rekrutmen ini dilakukan setelah merencanakan dan menganalisis kebutuhan pendidik, sehingga kepala lembaga mengundang direktur, guru, karyawan dan pimpinan lainnya untuk membahas masalah kebutuhan pendidik. Konsultasi ini dilakukan setiap satu tahun sekali sebelum tahun ajaran baru. Karena Pondok Pesantren At-Taufiqiyah memiliki program kerja tahunan dengan mengganti guru junior, maka disebut dengan pengabdian. Sehingga perencanaan dan perekrutan guru benar-benar dirancang semaksimal mungkin. Dalam wawancaranya, kepala lembaga tersebut mengatakan:

“Pondok pesantren memfasilitasi seluruh pihak untuk mengembangkan ilmunya dengan cara menjadi pendidik sebagai sarana untuk mengabdikan kepada pondok. Berkaitan dengan itu, para calon pendidik diwajibkan untuk melakukan serangkaian tes, mulai dari administrasi, wawancara hingga *microteaching*. Hal itu ditujukan guna mendapatkan standar pendidik yang kompeten guna mempertahankan kualitas pendidikan di dalam lingkungan pesantren. Selain itu, para pendidik baru diwajibkan mengikuti program orientasi

lembaga pendidikan guna mendapatkan metode pengajaran yang sesuai dengan karakteristik santri”.³⁷

Tugas rekrutmen ini menyangkut ketersediaan sumber daya guru untuk proses seleksi dan penempatan. Rekrutmen melibatkan identifikasi latar belakang guru yang berbeda untuk dipilih. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:³⁸

Gambar. 4.4 Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Eksternal



Berdasarkan gambar di atas, kami menjelaskan bahwa proses perekrutan guru rutin dilakukan dalam skala eksternal setiap tahunnya, yaitu dengan merekrut masyarakat luas sebagai guru. Rekrutmen tersebut didasarkan pada diskusi antara Kiai Qudsi Hasyim, dan Kepala lembaga pendidikan formal yang diselenggarakan oleh Ustadz Yadik. Sementara rekrutmen dilakukan secara terbuka.

³⁷ Wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 30 Juli 2024 Jam 14.30

³⁸ *Dokumentasi*, Dokumen Rekrutmen Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

Setelah melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik, maka tim seleksi akan melakukan proses konsultasi kepada Pengasuh, Kepala Lembaga dan jajarannya terkait dengan waktu dan tempat proses seleksi. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ustad Muhyid yang merupakan salah satu tim seleksi. Ia menyampaikan:

“Para kyai dan pimpinan lembaga pendidikan berpesan untuk selalu mengutamakan prinsip keseimbangan antara nilai-nilai spiritual dan moral. Calon yang dipilih harus memiliki karakter yang baik, berintegritas tinggi serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang akan diemban. Mereka juga meminta kepada tim seleksi untuk menciptakan pemimpin yang tidak hanya cakap dalam hal administratif, melainkan juga memiliki kedalaman spiritual yang kuat”.³⁹

Selain itu, Ustad Khoiri yang merupakan anggota tim seleksi juga mengatakan pesan kyai yang menekankan pentingnya transparansi terkait proses seleksi. Pesan tersebut juga menjadi pedoman untuk mencari individu yang tidak hanya memiliki keahlian, tetapi juga kemampuan untuk mendukung visi organisasi secara kolektif.

Gambar. 4.5 Dokumentasi Tes Wawancara oleh Panitia Seleksi

³⁹ Wawancara, Muhyi (wakil seleksi Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 18/08/2025



Ustad Sofil dalam wawancaranya mengatakan:

“Para tetua pondok juga menekankan pentingnya transparansi dalam proses seleksi dan menggunakan musyawarah dengan para anggota tim seleksi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adil dan tidak bias. Selanjutnya, keahlian teknis, kemampuan untuk bekerja dalam tim dan adaptabilitas terhadap perubahan menjadi faktor utama yang dipertimbangkan dalam pengambil keputusan”.⁴⁰

Setelah melakukan tahapan proses seleksi yang diantaranya: proses pendaftaran, tes kepribadian, tes psikologi serta tes wawancara dan *microteaching*, maka didapatkanlah calon-calon pendidik yang nantinya akan mengabdikan dirinya di berbagai institusi di bawah manajemen Pondok Pesantren At-taufiqiyah. Beberapa diantaranya yang mempunyai kualifikasi unggul, akan disekolahkan ke jenjang yang lebih tinggi dengan berbagai alternatif pendanaan.

Ustadz Yadik sebagai Kepala Pesantren mengatakan:

“Dalam setiap proses seleksi, tentu ada beberapa individu yang mempunyai kualifikasi luar biasa, baik dalam aspek pengetahuan,

⁴⁰ Wawancara dengan salah satu wakil seleksi Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 18 Agustus 2024 jam 15.30

kemampuan teknis maupun karakter. Mereka yang mempunyai kualifikasi diatas rata-rata akan diberikan beasiswa internal yayasan guna meningkatkan kompetensi dan memberikan peluang untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan mendalam di bidang tertentu yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Beasiswa ini bisa diberikan dengan syarat tertentu yakni kewajiban kembali bekerja di organisasi setelah menyelesaikan pendidikan”.⁴¹

Gambar. 4.6 Dokumentasi Tes Akademik oleh Panitia Seleksi



Pernyataan tersebut juga didukung oleh ustadz Khairi yang memandang para santri yang mempunyai kompetensi diatas rata-rata perlu diberikan fasilitas lebih, guna memaksimalkan potensinya untuk memajukan pondok pesantren di masa yang akan datang. Saat wawancara, Ia menyampaikan:

“Penyekolahan para santri ke jenjang yang lebih tinggi, khususnya dalam konteks pendidikan formal membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu, pesantren menyediakan skema pembayaran yang lebih fleksibel bagi calon peserta pendidikan lanjut. Para santri yang diberikan beasiswa biasanya akan disekolahkan di Mesir atau negara timur tengah lainnya. Mereka hanya perlu membayar 50% dari biaya pendidikan dan selebihnya akan disubsidi oleh pesantren. Namun perlu diingat, bahwa kandidat yang dipilih diharapkan

⁴¹ Wawancara dengan Kepala Pesantren Pondok Putri At-taufiqiyah , Sumenep 30 Juli 2024
Jam 16.30 Sore

memiliki komitmen yang tinggi untuk bersedia kembali dan memberikan kontribusi kepada lembaga setelah menyelesaikan pendidikannya”.⁴²

Dalam proses perekrutan calon tenaga pendidik baru, pasti memiliki tantangan dan hambatan didalamnya. Dalam wawancara bersama Rofiq, seorang ustadz anggota tim seleksi, ia mengatakan:

“Salah satu tantangan utama dalam seleksi ini yakni mencari keseimbangan antara kualifikasi akademis dan karakter spiritual. Di satu sisi, terdapat calon pendidik yang memiliki kemampuan akademis yang baik, tetapi belum tentu memiliki karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama. Sebaliknya, terdapat seorang santri yang memiliki karakter spiritual yang kuat, namun kurang unggul dalam aspek akademik. Selain itu, pesantren sering kali menghadapi jumlah lulusan yang sangat banyak di setiap tahunnya, hal ini mengakibatkan pesantren sulit untuk menerima semua santri dalam proses perekrutan tenaga pendidik baru”.⁴³

Di setiap hambatan yang diberikan Tuhan, pasti ada solusi yang membersamainya. Kutipan tersebut berkaitan dengan hasil wawancara yang dilakukan pada Sofil, seorang ustadz anggota tim seleksi, ia mengatakan:

“Salah satu pendekatan untuk menilai karakter calon pendidik yang berintegritas yakni dengan melibatkan pembimbing atau ustadz yang sudah lama mengenal calon pendidik. Dengan diadakannya proses wawancara dan observasi, memungkinkan terfiltrasi lulusan terbaik yang nantinya akan diberikan amanah untuk membimbing para santri yang ada di pesantren.”⁴⁴

Secara garis besar, hasil wawancara terhadap pengurus pesantren, direktur lembaga pendidikan pesantren dan jajarannya memberikan

⁴² Wawancara dengan wakil Humas dan Pengembangan Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 11 Agustus 2024 jam 14.00 siang

⁴³ Wawancara dengan salah satu wakil seleksi Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 25 Agustus 2024 jam 16.00 siang.

⁴⁴ Wawancara dengan salah satu wakil seleksi Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 25 Agustus 2024 jam 16.30 siang.

gambaran yang jelas bahwa proses seleksi dalam lembaga ini mengutamakan keseimbangan antara nilai-nilai spiritual dan moral. Melalui pendekatan yang lebih inklusif, transparan dan obyektif memungkinkan pesantren dapat dengan mudah memfiltrasi para calon pendidik baru yang nantinya akan membentuk karakter para santri di Pondok Pesantren At-taufiqiyah.

Namun ada catatan yang perlu diperhatikan dalam konteks perekrutan sumber daya pendidik, keputusan terakhir terpusat pada kyai yang memlalui proses hidayah ilahi. Aspek ini sangat penting dalam tradisi pengambilan keputusan di banyak pondok pesantren termasuk pada obyek penelitian. Keputusan berbasis *istikharah* ini menunjukkan adanya keseimbangan antara aspek rasional dan spiritual dalam pengelolaan pesantren dalam hal perekrutan sumber daya pendidik. Dengan mengamalkan *istikharah* (doa untuk memohon petunjuk Allah), Kyai berusaha memperoleh hidayah ilahi, yakni petunjuk yang dapat membantu mengambil keputusan yang terbaik bagi masa depan pesantren.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan penempatan dilaksanakan dengan dua model siklus. *Pertama*, model rekrutmen internal. Proses ini dilakukan dengan terintegrasi pada program pasca lulus, PSL. Seluruh lulusan melakukan praktik mengajar dan kemudian dinilai secara profesional, hasil direkomendasi pada Kyai. Kyai melakukan *istikharah* dalam memutuskan. Keputusannya direkomendasi pada kepengurusan yayasan untuk dijadikan dasar pengangkatan dan

penempatan pendidik. *Kedua*, rekrutmen eksternal. Proses dilakukan secara terbuka. Artinya, terdiri dari tahapan pengumuman rekrutmen, penyeleksian berkas administrasi, test dan hasilnya disusun sebagai rekomendasi pada Kyai. Setelah diputuskan oleh Kyai, kemudian pengurus yayasan membuat SK dan melakukan penempatan sesuai kompetensi mereka. Walaupun terdapat dua model siklus tahapan, namun keputusan tampaknya sama yakni seleksi dan penempatan didasarkan pada istikharoh Kyai.

3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Setelah mengikuti seluruh rangkaian ujian seleksi perekrutan pendidik baru, maka tibalah diakhir proses seleksi yakni penempatan. Direktur Pondok Pesantren At-taufiqiyah akan menempatkan para pendidik baru di berbagai lembaga dibawah manajemen pondok. Para calon pendidik yang telah memperoleh status sebagai pegawai akan melaksanakan tugas untuk mentransfer ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada para santri pesantren. Sebelum melakukan proses pembelajaran dan mempermudah adaptasi bagi para pendidik baru, lembaga pendidikan menyediakan orientasi yang tujuannya meringankan tugas pendidik untuk mempelajari prosedur pekerjaan, menjalin hubungan antar sesama pendidik serta mempermudah mereka untuk mengembangkan ilmu pengetahuannya. Dalam wawancaranya, ustadz Yadik mengatakan:

“Program orientasi bagi pendidik baru dirancang untuk membantu mereka dalam adaptasi diri dengan lingkungan kerja, kewajiban dan

tanggung jawab yang dimiliki oleh lembaga pendidikan pondok pesantren. Meskipun pendidik ini merupakan alumni pondok, tetapi perlu diingat bahwa status mereka bukan lagi menjadi santri namun menjadi pendidik yang perlu diberikan penjelasan terhadap tugas barunya. Orientasi ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang sistem pendidikan, kebijakan lembaga pendidikan serta dukungan yang pondok pesantren berikan guna memaksimalkan tugas mereka.⁴⁵

Gambar. 4.7 Pembinaan dan Pengarahan Oleh Pengasuh



Pada kesempatan yang lain disaat wawancara terhadap Ustad Sofil yang merupakan staf kepegawaian, Ia melegitimasikan bahwa orientasi sangat penting bagi para pendidik. Pendampingan membantu mereka mengembangkan pengetahuan yang mereka miliki, serta memfasilitasi pekerjaan mereka.. Dalam wawancaranya, Ustad Sofil mengatakan:

⁴⁵ Wawancara, Kepala Pesantren Pondok Putri At-taufiqiyah , Sumenep 04/08/2024 Jam 16.30 Sore

“Orientasi ini bukan semata hanya digunakan sebagai wadah perkenalan bagi pendidik baru kepada lembaga pendidikan, namun kegiatan ini juga dapat memudahkan mereka dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja dan pada akhirnya akan mempermudah mereka dalam pengembangan diri selama menjadi pendidik. Pengembangan diri itu sangat penting guna meningkatkan pemahaman, keterampilan dan juga kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi informasi yang relevan terhadap bidang yang mereka tekuni sekarang”.⁴⁶

Sumber daya manusia merupakan faktor yang esensial bagi keberlangsungan lembaga pendidikan. Mengacu pada penelitian ini, pengembangan sumber daya manusia diklasifikasikan sebagai pendidik yang perlu mendapatkan pelatihan sehingga mampu mengembangkan dirinya sehingga menjadikan tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas. Sebagai ilustrasi pengembangan yang dilakukan Pondok Pesantren At-taufiqiyah kepada para pendidiknya dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai pernyataan yang diungkapkan ustadz Yadik sebagai berikut:

“Pengembangan pendidik di pesantren ini merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan berkembangnya zaman, kita dituntut meningkatkan kualitas guru guna membentuk karakter dan pengetahuan santri yang bukan hanya mahir dalam pendidikan agama melainkan juga mahir dalam pendidikan formal. Oleh sebab itu, kami selalu mengadakan pelatihan rutin seperti halnya pelatihan pedagogik, peningkatan pemahaman dalam bidang keilmuan serta kursus keahlian tertentu yang memungkinkan para pendidik untuk mengambil manfaat dari pelatihan tersebut”.⁴⁷

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, pelatihan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren tidak hanya untuk guru baru tetapi juga

⁴⁶ Wawancara, Sofil (staf kepegawaian Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 18/08/2024

⁴⁷ Wawancara, Yadik (Kepala Pondok Putri At-taufiqiyah , Sumenep) 31/06/2025

untuk guru yang sudah ada. Sehingga dengan adanya pelatihan ini, diharapkan para pendidik lama dan baru dapat berkolaborasi dalam pengembangan lembaga. Dalam wawancara yang dilakukan pada pendidik lama yang bernama Sugio, Ia mengatakan bahwa:

“Pelatihan yang digunakan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan pendidik di lingkungan pondok pesantren, sering kali membutuhkan kerja sama antar para pendidik berpengalaman dan baru. Kolaborasi tersebut dapat menumbuhkan keinginan belajar teknologi pendidikan baru bagi pendidik lama sehingga mereka dapat menguasai inovasi pembelajaran terbaru. Sementara bagi pendidik baru, mereka dapat belajar pengalaman dari pendidik lama dalam menghadapi tantangan dan hambatan ketika mengajar di dalam kelas”.⁴⁸

Gambar. 4.8 Tim Pelaksana Pelatihan dan Pengembangan Pendidik



Pengembangan pendidik di lingkungan pesantren Al Taufiqiyah merupakan bagian integral dari manajemen mutu pendidikan yang mereka terapkan. Dalam struktur kelembagaan pesantren ini, pengembangan tenaga pendidik terbagi dalam dua payung besar: pengembangan yang

⁴⁸ Wawancara, Sugio (pendidik senior Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 11/08/2024

bersifat akademik dan pembelajaran formal oleh unit pendidikan, serta pengembangan nilai, budaya, dan etos kepesantrenan oleh yayasan pesantren. Kedua pendekatan tersebut berjalan secara sinergis dan saling melengkapi, membentuk atmosfer pendidikan yang tidak hanya mengedepankan kecakapan teknis mengajar, tetapi juga penguatan karakter, nilai, dan etika Islam.

Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh dari kelembagaan formal Al Taufiqiyah, terdapat sepuluh jenis kegiatan formal yang menjadi bagian dari standar kerja guru di lembaga tersebut. Sepuluh aktivitas ini bukan sekadar formalitas administratif, tetapi dijadikan ukuran untuk menilai tingkat profesionalitas seorang pendidik. Kesepuluh hal ini adalah sebagaimana di bawah ini;⁴⁹

- 1) Membuat satuan pengajaran / Silabus (persiapan mengajar).
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Membuat dan menyusun lembaran kerja siswa (LKS/*Job sheet*) untuk pelajaran yang memerlukannya.
- 4) Melaksanakan kegiatan penilaian belajar.
- 5) Mengisi buku jurnal kelas setiap mengajar.
- 6) Mengisi dan meneliti daftar hadir murid sebelum pelajaran dimulai.
- 7) Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

⁴⁹ *Dokumentasi*, Tugas Tenaga Pendidik Pesantren At Taufiqiyah Januari 2024

- 8) Membuat prosentase target kurikulum yang telah dicapai dan prosentese daya serap murid.
- 9) Mengikuti secara aktif pelaksanaan (6K) di sekolah.
- 10) Membuat catatan-catatan khusus bagi murid yang perlu mendapat perhatian dan mengadakan koordinasi atau konsultasi dengan pihak terkait.

Semua aktivitas ini diawasi oleh Kyai Qudsi. Ia menjelaskan sebuah wawancara menjelaskan:

“Setiap guru di MA Al Taufiqiyah sudah memahami dan menjalankan kewajiban-kewajiban dasar itu. Itu bukan sekadar rutinitas, tetapi bentuk tanggung jawab profesional. Ketika mereka mengisi jurnal kelas, membuat catatan perkembangan siswa, bahkan menyusun job sheet atau LKS, itu mencerminkan kesungguhan dalam menjalankan peran sebagai guru. Kami di kurikulum tidak ingin hanya mengejar administratif, tetapi memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan guru memang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.”⁵⁰

Upaya pengembangan guru tidak berhenti pada pengawasan administratif. Kepala MA, Muhammad Shaleh, menegaskan bahwa kegiatan peningkatan kompetensi pendidik dilaksanakan secara rutin, baik dalam bentuk formal maupun non-formal. Ia menyampaikan dalam wawancara panjang:

“Kami tidak ingin guru di sini hanya bekerja mekanis. Itu sebabnya kami adakan pelatihan formal, kerja sama dengan kampus atau lembaga profesional lain, terutama di bidang pembelajaran dan teknologi. Kami undang ahli. Misalnya dalam pelatihan pemanfaatan IT, kami hadirkan praktisi teknologi dari kampus mitra. Kalau

⁵⁰ Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/06/2024.

pembelajaran, kami undang dosen-dosen dari kampus pendidikan. Tapi yang tak kalah penting itu kegiatan informal, seperti diskusi rutin dua minggu sekali. Setiap kelompok guru mata pelajaran punya forum sendiri, mereka berdiskusi, menyelesaikan masalah bersama, dan itu sangat berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan mengajar mereka. Diskusi semacam ini seringkali lebih efektif karena mengalir, terbuka, dan sesuai konteks kebutuhan nyata di kelas.”⁵¹

Observasi langsung yang dilakukan selama dua pekan di lingkungan MA Al Taufiqiyah memperlihatkan bahwa diskusi kelompok mata pelajaran menjadi salah satu forum yang hidup. Dalam salah satu sesi diskusi kelompok guru IPA, terlihat bagaimana para guru mendiskusikan efektivitas media pembelajaran berbasis video yang mereka gunakan untuk menjelaskan konsep-konsep kompleks seperti sistem pernapasan dan fotosintesis. Guru-guru saling menunjukkan video yang mereka produksi secara mandiri, memberikan kritik dan saran, serta merancang tugas berbasis proyek.⁵² Kegiatan ini memperlihatkan bahwa pengembangan tidak harus selalu bergantung pada pihak luar, tetapi juga bisa lahir dari inisiatif dan kolaborasi internal.

Pelatihan formal yang dilaksanakan juga sangat variatif dan terstruktur. Berdasarkan dokumentasi pelaksanaan kegiatan tahun 2024, tercatat beberapa kegiatan pengembangan kompetensi penting, sebagaimana berikut ini;⁵³

Tabel 4.2 Pelatihan Pendidikan Pesantren At Taufiqiyah

Kegiatan	Pelaksanaan
----------	-------------

⁵¹ *Wawancara*, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

⁵² *Observasi*, Program PSL Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁵³ *Dokumentasi*, Pelatihan Pendidik Pesantren At Taufiqiyah Januari 2024

Pelatihan Pembelajaran Tekhonologi	Dilaksanakan atas kerja sama dengan perguruan tinggi dan Pesantren At Taufiqiyah Sumenep
Pengembangan penulisan soal <i>HOTS</i>	Dilakukan pra ujian akhir semester
Pelatihan Pemanfaatan Tool Kolaborasi dan Pengolahan Data <i>Online</i>	Diadakan bersama oleh Kelompok Kerja guru melalui kerja sama dengan Kemeterian agama Sumenep
Pelatihan Tindakan Kelas	Diadakan bersama oleh seluruh guru Pendidikan Formal Swasta se-Sumenep

Salah satu pelatihan yang berdampak besar adalah pelatihan pemanfaatan tool kolaborasi dan pengolahan data online yang dilaksanakan melalui kerja sama Kelompok Kerja Guru (KKG) dengan Kementerian Agama Situbondo. Dalam pelatihan ini, guru-guru dikenalkan pada *Google Workspace*, penggunaan *Google Form* untuk *asesmen*, dan *spreadsheet* untuk analisis hasil belajar siswa.

Dari sisi dokumentasi dan hasil observasi, pelatihan ini menghasilkan perubahan signifikan dalam tata kelola pembelajaran berbasis data. Guru-guru menjadi lebih terbiasa menyusun asesmen digital, merekap hasil belajar dengan akurat, dan merancang tindak lanjut pembelajaran berdasarkan capaian belajar siswa yang terukur secara digital. Hal ini diungkapkan oleh salah satu peserta pelatihan, Mifatahul Arifin, Kepala SMK At Taufiqiyah dalam wawancara berikut:

“Waktu pelatihan itu kami dibimbing langsung untuk membuat soal dengan *Google Form*, tapi yang penting bukan hanya buat soal, melainkan bagaimana soal itu mengukur kemampuan berpikir tingkat

tinggi. Kami belajar menganalisis hasilnya dengan spreadsheet, melihat siapa siswa yang lemah di indikator mana. Setelah itu kami susun rencana remedi dan pengayaan. Saya pribadi sangat terbantu, karena selama ini lebih mengandalkan intuisi. Dengan pelatihan ini saya merasa menjadi guru yang lebih terukur dan bertanggung jawab secara akademik.”⁵⁴

Keunggulan pengembangan guru di Al Taufiqiyah juga terletak pada dukungan dari lembaga pendidikan tinggi pesantren. Pesantren ini terafiliasi dengan STAI Al Hamidi dan IAIN Madura, dua lembaga yang secara aktif mendukung pengembangan kapasitas guru, terutama dalam bidang keilmuan keislaman dan metodologi pembelajaran. Dalam Mohammad Shaleh, Kepala MA yang sekaligus koordinator pengembangan profesi guru, menjelaskan:

“Pesantren ini punya kelebihan yang tidak dimiliki pesantren lain: ada universitas dan ma’had aly yang sudah mapan. Kami sering dibantu dosen-dosen dari fakultas tarbiyah IAI Madura, mereka membimbing kami dalam pengembangan media pembelajaran berbasis teknologi. Beberapa dari mereka juga jadi pemateri pelatihan. Selain itu, Al Hamidi sangat membantu kami dalam kajian fiqh kontemporer. Kajian ini penting karena kami harus menyesuaikan materi dengan konteks kekinian siswa. Para guru juga ikut dalam kajian rutin bersama mahasiswa dan ustadz ma’had aly. Ini membuat wawasan kami semakin luas dan tetap relevan. Dukungan seperti ini membuat kami bisa berkembang secara komprehensif, tidak hanya dari aspek teknis mengajar, tapi juga substansi materi dan pendekatan spiritualnya.”⁵⁵

Observasi terhadap kegiatan kajian fiqh kekinian di ma’had aly memperlihatkan betapa guru-guru sangat aktif dalam proses tersebut. Dalam satu sesi yang dihadiri oleh mahasiswa dan guru-guru pesantren, topik yang dibahas adalah hukum fiqh muamalah dalam konteks ekonomi

⁵⁴ Wawancara, Miaftahul Arifin (Kepala SMK Pesantren At Taufiqiyah Sumenep) 12/04/2025

⁵⁵ Wawancara, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

digital. Diskusi berlangsung dinamis, guru-guru bertanya kritis dan mencatat berbagai referensi untuk dibawa ke dalam materi pengajaran mereka di kelas.⁵⁶ Ini menunjukkan bahwa pembinaan keilmuan di pesantren ini berlangsung dua arah dan berbasis kebutuhan riil pengajaran.

Selain mengandalkan sumber daya internal, pesantren juga mengirim guru-gurunya mengikuti pelatihan eksternal yang diselenggarakan Kementerian Agama maupun balai pelatihan. Upaya ini menjadi bukti bahwa pesantren Al Taufiqiyah tidak hanya mengandalkan keunggulan lokal, tetapi juga membuka diri terhadap inovasi dan pendekatan baru dari luar. Pelatihan-pelatihan ini menjadi bagian dari strategi besar peningkatan kapasitas tenaga pendidik secara berkelanjutan. Dalam satu sesi wawancara, Kepala Madrasah Aliyah mengemukakan:

“Kami sadar bahwa tantangan pendidikan ke depan semakin kompleks. Maka kami kirim guru untuk pelatihan-pelatihan luar. Kami seleksi siapa yang potensial dan punya komitmen. Sepulang dari pelatihan, mereka harus berbagi hasilnya kepada guru lain, jadi ilmunya menular. Kami juga siapkan insentif bagi guru yang berhasil mengembangkan model pembelajaran inovatif. Pendekatan seperti ini kami yakini bisa mendorong budaya belajar terus-menerus di kalangan guru.”⁵⁷

Berdasarkan fakta di atas, pengembangan pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah berlangsung secara sistematis, kolaboratif dan berkelanjutan. Pihak pendidikan formal bertanggung jawab dalam hal peningkatan profesionalitas pedagogik dan teknologi pembelajaran. Sementara yayasan dan lembaga pendidikan tinggi pesantren mendukung dari sisi spiritualitas,

⁵⁶ *Observasi*, Tindakan Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁵⁷ *Wawancara*, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

substansi keilmuan dan budaya pesantren. Keterlibatan pihak luar seperti kementerian dan perguruan tinggi memperkaya sumber daya pelatihan. Kegiatan pengembangan tidak terbatas pada pelatihan formal, tetapi juga meliputi pembiasaan musyawarah ilmiah, refleksi praktik mengajar, dan pengembangan komunitas belajar. Semua ini menjadi pondasi kuat dalam membentuk profil guru pesantren yang profesional, religius, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Selain dengan model pengembangan di atas, ada juga program pengembangan diorientasikan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen. Salah satunya adalah kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) yang rutin diadakan oleh pihak yayasan. Berdasarkan hasil observasi, kegiatan PHBI diselenggarakan secara beragam: ada yang dikhususkan untuk santri, ada untuk guru lembaga pendidikan formal, masyarakat sekitar, dan juga terbuka untuk umum. Namun, yang menjadi perhatian khusus adalah pelaksanaan PHBI yang dikhususkan bagi para tenaga pendidik, yang dirancang sebagai media internalisasi nilai-nilai keagamaan pesantren yang menjadi pondasi spiritual mereka dalam melaksanakan tugas mendidik.

Dalam sebuah wawancara mendalam, H. Rafi'e, Komite MA salah satu pengurus yayasan, menjelaskan pentingnya PHBI dalam konteks pengembangan pendidik pesantren. Ia menyatakan:

“Seluruh kegiatan pesantren untuk guru tentu memiliki visi dan misi tertentu. Kegiatan PHBI misalnya, tentu berkaitan dengan pengarusutamaan budaya pesantren sebagai salah satu kompetensi guru madrasah yang ada di bawah naungan pesantren At Taufiqiyah. PHBI

yang bukan hanya diadakan bagi masyarakat umum, namun juga khusus diadakan untuk para guru tentu memiliki alasan tertentu. Bagi kita, salah satu indikator guru dianggap memiliki kompetensi adalah apabila ia memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya nilai-nilai keagamaan di pesantren. Nilai kesadaran agama yang dimaksud itu banyak – salah satunya kepercayaan akan pentingnya ibadah dalam mengabdikan diri untuk ummat. Dalam kegiatan PHBI, kiai atau pengasuh pesantren hadir langsung. Ia selalu memberikan wejangan khusus kepada para guru. Inti dari wejangan yang disampaikan dalam PHBI itu biasanya menekankan bahwa bekerja di pesantren bukan sekadar untuk memenuhi kebutuhan duniawi, tapi untuk meraih kebahagiaan di dunia dan akhirat. Wejangan ini memperkuat kesadaran bahwa menjadi pendidik pesantren adalah bentuk ibadah yang sangat mulia.”⁵⁸

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa PHBI tidak sekadar seremonial keagamaan, tetapi telah menjadi media transformasi nilai yang berdampak pada sikap dan orientasi kerja guru. Penanaman nilai spiritual dalam suasana perayaan hari-hari besar Islam menciptakan ruang pembelajaran yang khas. Guru tidak hanya diposisikan sebagai pengajar dalam aspek akademik, tetapi juga sebagai penanam nilai keagamaan yang hidup dalam keseharian pesantren.

Lebih jauh, pengamatan lapangan menunjukkan bahwa setiap peringatan hari besar Islam seperti Maulid Nabi, Isra’ Mi’raj, Nuzulul Qur’an, hingga Tahun Baru Hijriyah, selalu disertai dengan sesi khusus untuk para guru. Dalam sesi tersebut, guru mendapatkan siraman rohani, refleksi kerja, dan motivasi spiritual yang dikemas dalam format ceramah, dialog, dan pembinaan moral. Atmosfer acara biasanya berlangsung khidmat namun penuh kehangatan. Para guru tampak antusias mengikuti

⁵⁸ *Wawancara*, H. Rafi’e (Kepala Komite MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 30/02/2025

setiap sesi, menunjukkan keterlibatan emosional yang tinggi.⁵⁹ Bahkan tidak jarang dalam sesi tersebut para guru meneteskan air mata karena meresapi makna pengabdian yang disampaikan oleh kiai atau pengasuh pesantren.

Muhammad Shaleh, Kepala Madrasah di bawah naungan Pesantren

At Taufiqiyah, juga mengungkapkan pandangannya menyampaikan:

“PHBI itu dapat mengembangkan loyalitas. Para guru menerima pembekalan dalam acara itu. Pembekalannya tentu erat berkaitan dengan proses pengembangan spiritualitas kerja. Semakin kuat spiritualitas agama, semakin tinggi pula komitmen para guru untuk mengabdikan dirinya di pesantren. Jadi kegiatan itu memiliki peran pengembangan loyalitas dan komitmen para guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah ini. Mereka tidak berorientasi pada gaji duniawi saja. Mereka percaya akan barokah. Bahkan dalam beberapa kesempatan, saya mendengar langsung dari guru-guru bahwa mereka merasa lebih tenang dan ikhlas dalam bekerja setelah mengikuti pembinaan spiritual dalam kegiatan PHBI. Karena itulah, kami selalu mendukung agar kegiatan ini rutin dilakukan dan terus dikembangkan.”⁶⁰

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi guru tidak bisa dilepaskan dari dimensi spiritualitas. Kesadaran tentang pentingnya pengabdian yang dilandasi oleh nilai-nilai religius telah menciptakan iklim kerja yang ikhlas, penuh dedikasi, dan rendah hati. Para guru menyadari bahwa mereka bukan sekadar pekerja, melainkan pelayan ilmu yang membawa misi keagamaan.

Dalam observasi yang berhasil dihimpun selama PHBI peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW pada bulan Rabiul Awal 1446 H, terlihat

⁵⁹ *Observasi*, Tindakan Pendidik Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁶⁰ *Wawancara*, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

ratusan guru dan santri duduk berjejer di halaman utama pesantren. Di atas panggung, Kiai pengasuh menyampaikan ceramah yang isinya, nasehat untuk meneladani akhlak Rasul dalam Mengabdikan untuk Ummat.” Dalam sesi khusus guru yang berlangsung setelah acara umum selesai, Kiai mengingatkan kembali pentingnya niat dan keikhlasan dalam mendidik. Ia mengatakan bahwa pengabdian di pesantren bukan hanya soal transfer ilmu, tetapi juga soal menyampaikan nilai, menjadi teladan, dan menyelamatkan generasi dari kegelapan batin.⁶¹

Waka Kesiswaan MA, H. Jahra, yang ditemui sesuai acara menyatakan,

“Setelah setiap PHBI, saya merasa seperti diisi ulang energi keikhlasan. Terkadang dalam rutinitas mengajar kita lelah, bahkan goyah. Tapi begitu ikut PHBI, mendengar langsung wejangan dari Kiai, saya seperti diingatkan kembali bahwa menjadi guru di pesantren ini adalah kehormatan. Ada tanggung jawab spiritual yang harus saya jaga. Karena itu, saya merasa kegiatan seperti ini bukan sekadar acara keagamaan, tapi juga pembinaan jiwa. Kami semua merasa diperhatikan dan dibimbing.”⁶²

Pernyataan tersebut menggambarkan dampak nyata dari kegiatan PHBI terhadap psikologis dan spiritual para pendidik. Mereka mengalami semacam penyegaran rohani yang memperkuat kembali niat dan integritas dalam bekerja. Hal ini menjadi indikator keberhasilan strategi yayasan dalam membangun karakter pendidik melalui pendekatan spiritual.

Melalui pendekatan terintegrasi ini, pengembangan tenaga pendidik tidak hanya dilakukan dengan pelatihan teknis atau peningkatan

⁶¹ *Observasi*, PHBI Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁶² *Wawancara*, H. Jahra (Waka Kurikulum MA. Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

kompetensi pedagogik semata, tetapi juga dengan penguatan nilai-nilai pesantren yang menjadi jiwa institusi. Yayasan dan pengasuh secara sadar membangun sistem pembinaan yang berkesinambungan, menjadikan setiap momen keagamaan sebagai peluang untuk memperkuat jati diri guru. Sehingga tercipta sinergi antara kompetensi profesional, komitmen spiritual, dan loyalitas kelembagaan.

Garis besaran paparan data ini memperlihatkan bahwa pengembangan pendidik Pesantren At Taufiqiyah dilakukan dengan beberapa langkah, *pertama*, pembentukan solidaritas kerja. Hal ini dilakukan melalui pembelakan yang mengenai dasar kompetensi dan tugas pendidik. *Kedua*, pengembangan dan pelatihan. Program ini dicanangkan untuk menguatkan kompetensi pemeliharaan nilai kepesantren dan skill profesional pendidik. Kompetensi pemeliharaan nilai dilakukan oleh yayasan dalam kegiatan tradisi pesantren. Sedangkan pelatihan pendidik profesional, dilaksanakan dengan kerja institusi pemerintah dan pendidikan tinggi. *Ketiga*, penguatan loyalitas dan komitmen bersama. Hal ini dilakukan dengan melaksanakan tradisi-tradisi keislaman pesantren seperti Maulid Nabi, dan peringatan hari besar Islam.

4. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Evaluasi dan monitoring sumber daya pendidik merupakan kegiatan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan ini

dilakukan secara periodik pada setiap bulan di Pondok Pesantren At-taufiqiyah guna mempertahankan kualitas pendidikan. Melalui evaluasi, pendidik dapat mengetahui kelebihan dan kekuarangan dalam setiap proses pembelajaran yang mereka lakukan, sedangkan monitoring memastikan bahwa perbaikan dilakukan secara berkelanjutan. Menurut Ustadz Muhyid dalam wawancaranya:

“Evaluasi sumber daya pendidik pada pesantren ini berfokus pada penilaian terhadap kemampuan, kompetensi dan kinerja pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Evaluasi ini dilakukan secara periodik dan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yang relevan dengan standard pendidikan yang berlaku. Kegiatan ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan memiliki standard mutu yang tinggi”.⁶³

Pengembangan mutu pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah merupakan bagian integral dari sistem manajemen pendidikan pesantren yang telah mengakar kuat pada nilai-nilai luhur tradisi Islam serta adaptif terhadap tuntutan zaman. Pengembangan ini tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari strategi kelembagaan yang holistik dan sistemik dalam membangun ekosistem pendidikan yang seimbang antara iman dan takwa (IMTAQ) serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Evaluasi di pondok pesantren ini juga dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan evaluasi diri sendiri dan evaluasi bersama direktur lembaga pendidikan.

Azzam yang merupakan seorang guru mengutarakan bahwa:

“Para pendidik di lembaga ini diwajibkan memiliki kemampuan untuk mengelola kelas, termasuk dalam menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan produktif. Dengan diberlakukannya kebijakan tersebut, para pendidik akan selalu mengevaluasi setiap pembelajaran

⁶³ Wawancara, Muhyid (Wakil Kurikulum Pondok Pesantren At-taufiqiyah Sumenep) 25/08/2024.

yang telah disampaikan guna menjaga integritas dan nilai-nilai etika dalam menjalankan tugas sebagai pendidik”.⁶⁴

Dalam konteks ini, proses evaluasi menjadi alat utama dalam menilai dan memutuskan arah kebijakan pengembangan sumber daya pendidik yang menjadi ujung tombak keberhasilan sistem pendidikan pesantren.

“Evaluasi guru di Madrasah Aliyah kami tidak dilakukan sekadar formalitas, tapi betul-betul menjadi bagian dari pembinaan berkelanjutan. Kami memanfaatkan forum musyawarah guru bulanan sebagai medium mengevaluasi, baik dari aspek kompetensi pedagogik maupun komitmen spiritual. Misalnya, jika ada guru yang kurang responsif dalam mendampingi santri di luar jam pelajaran, maka itu akan menjadi catatan evaluasi. Kami menyadari bahwa di lingkungan pesantren, guru bukan hanya pengajar, tapi juga pembimbing moral dan teladan sikap. Maka evaluasi bukan hanya sekadar soal mengajar di kelas, tapi menyentuh cara guru menjalani hidup kesehariannya di pesantren. Dari evaluasi ini, kami kemudian menyusun rekomendasi pelatihan atau pembinaan spiritual sesuai kebutuhan masing-masing guru.”⁶⁵

Evaluasi pengembangan pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah diselenggarakan dalam kerangka supervisi yang terstruktur dan bersifat partisipatif. Evaluasi ini dilaksanakan oleh tim pengembangan mutu yang terdiri atas perwakilan guru senior, komite madrasah, unsur struktural kelembagaan formal (seperti MI, MTs, MA dan SMK), serta yayasan pesantren. Tim ini memiliki mandat tidak hanya menilai kinerja guru, tetapi juga menilai dan merekomendasikan bentuk pengembangan lanjutan. Dalam observasi penulis terhadap rapat koordinasi rutin bulanan yang diselenggarakan oleh komite mutu guru di ruang sidang madrasah, tampak jelas bahwa agenda utama mereka tidak hanya mengevaluasi hasil

⁶⁴ Wawancara dengan pendidik senior Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep 25 Agustus 2024 Jam 15.30 Sore

⁶⁵ Wawancara, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

pembelajaran, tetapi juga menelaah kembali kesesuaian nilai-nilai etika, akhlak, dan kesungguhan guru dalam pengabdian pendidikan.

Miftahul Arifin, Kepala Sekolah SMK, menjelaskan,

“Di SMK, proses evaluasi guru kami integrasikan dengan penilaian berbasis kinerja dan pengembangan profesional. Kami tidak hanya menilai dari hasil belajar siswa, tapi juga partisipasi guru dalam inovasi kurikulum, pemanfaatan teknologi dalam pengajaran, serta kontribusi dalam pembinaan karakter santri. Saya pribadi terlibat langsung dalam review kinerja guru tiap semester, dan kami selalu libatkan tim penjamin mutu untuk memberi masukan objektif. Menariknya, beberapa guru kami justru meminta evaluasi tambahan sebagai bentuk refleksi diri. Mereka ingin tahu sejauh mana kontribusi mereka diakui dan bagian mana yang perlu ditingkatkan. Sikap terbuka ini membuat proses evaluasi bukan terasa seperti penghakiman, tapi sebagai ruang tumbuh bersama.”⁶⁶

Pelaksanaan evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan tiga domain utama kompetensi guru: sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Evaluasi sikap difokuskan pada indikator moralitas dan keteladanan guru, pengetahuan menyangkut penguasaan materi baik keagamaan maupun umum, serta keterampilan mencakup kemampuan pedagogik dan metodologi pengajaran. Seluruh penilaian diarahkan untuk mendukung pencapaian visi pesantren sebagaimana disebutkan sebelumnya. Tentang Kyai Qudsi menuturkan,

“Saya menekankan bahwa evaluasi guru itu tidak boleh sekadar administratif. Di pesantren, guru punya peran strategis, karena merekalah yang secara langsung berinteraksi dengan santri dalam membangun karakter dan spiritualitas. Maka, saya minta kepada kepala madrasah dan tim mutu agar evaluasi mencakup aspek ruhiyah, bukan hanya akademik. Saya juga sering berdiskusi langsung dengan guru-guru, mendengar kegelisahan mereka, tantangan mereka dalam mengajar, dan juga bagaimana mereka menjaga akhlak serta etos kerja

⁶⁶ Wawancara, Mifathul Arifin (Kepala SMK Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 02/04/2025

sebagai pendidik pesantren. Bahkan, dalam beberapa kesempatan, kami adakan majelis khusus untuk membahas tantangan spiritual guru. Dari situ muncul banyak kebijakan penguatan, termasuk rotasi tugas, pembinaan rohani, dan pemberian insentif bagi guru yang menunjukkan integritas tinggi. Ini bagian dari strategi kami membangun manajemen pendidik yang bukan hanya profesional, tapi juga ikhlas dan berjiwa pesantren.”⁶⁷

Dalam wawancara mendalam dengan Kyai Qudsi, juga menjelaskan secara detail bagaimana evaluasi dijalankan dan bagaimana hasil evaluasi menjadi acuan dalam pengambilan keputusan:

“Dalam hal evaluasi guru itu, kami memiliki dua fokus utama, pertama yang berhubungan dengan kemampuan akademik atau keilmuan, dan kedua yang menyangkut spiritualitas atau keimanan dan ketakwaan mereka. Ini penting. Kalau bicara keilmuan, maka kita lihat hasilnya dari perkembangan siswa. Kalau banyak siswa yang tertinggal, maka kami tidak serta-merta menyalahkan siswa, tapi kami cek dulu apakah metode guru itu sesuai, apakah materinya terlalu sulit, atau bahkan apakah cara penyampaiannya membosankan. Semua ini kami bahas dalam forum internal. Tapi kalau menyangkut soal keimanan dan akhlak guru, itu ditangani langsung oleh yayasan. Misalnya, apakah guru masih aktif ngaji, apakah ikut kegiatan keagamaan, dan apakah mampu menjadi contoh yang baik dalam hal ibadah dan adab. Nah, kalau itu yang lemah, biasanya kami panggil secara pribadi. Dan kami beri arahan. Karena pesantren ini bukan sekadar tempat mengajar, tapi tempat mengabdikan, mendidik dengan hati, dan menanamkan nilai-nilai luhur. Jadi evaluasi itu menyeluruh, bukan hanya melihat nilai atau presensi.”⁶⁸

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa strategi evaluasi tidak dilakukan secara seragam, melainkan disesuaikan dengan ranah penilaian.

Pada ranah akademik dan metodologis, evaluasi dilakukan oleh internal lembaga pendidikan formal. Namun, pada ranah etika, spiritualitas, dan penguatan nilai-nilai pesantren, evaluasi dilaksanakan langsung oleh yayasan pesantren. Strategi ini membuktikan bahwa Pesantren Al

⁶⁷ Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Penasihat Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 02/03/2025

⁶⁸ Wawancara, KH Qudsi Hasyim (Penasihat Pesantren Al Taufiqiyah Sumenep) 02/03/2025

Taufiqiyah mengadopsi pendekatan berbasis konteks dan nilai (*value-based evaluation*), bukan semata hasil numerik.

Muhammad Shaleh, salah satu anggota tim mutu dan guru senior di madrasah, menguatkan penjelasan tersebut dalam wawancaranya:

“Ya betul. Kami di internal madrasah memang memegang tanggung jawab untuk mengevaluasi hal-hal yang terkait dengan proses pembelajaran, metode yang dipakai, dan perkembangan peserta didik. Tapi semua itu tetap kami bawa ke yayasan. Kenapa? Karena yayasan punya perspektif yang lebih luas, apalagi terkait dengan nilai-nilai spiritual. Misalnya ada guru yang cerdas, cara mengajarnya bagus, tapi jika ditemukan sikapnya kurang sopan atau tidak berpartisipasi dalam kegiatan pesantren, itu jadi catatan serius. Semua hasil evaluasi kami kumpulkan setiap semester, lalu kami musyawarahkan. Dalam rapat itu semua komite hadir: dari yayasan, kepala sekolah, hingga koordinator guru. Kami bicarakan: siapa yang butuh pelatihan, siapa yang perlu diberi kesempatan melanjutkan pendidikan, bahkan sampai soal siapa yang bisa dilanjutkan pengabdianya atau tidak. Jadi ini bukan soal kinerja saja, tapi soal keberlangsungan nilai pesantren.”⁶⁹

Hasil dokumentasi evaluasi semester ganjil tahun 2024 menunjukkan adanya proses musyawarah yang sistematis dalam membahas seluruh guru. Salah satu berkas mencatat bahwa dari total 47 guru yang aktif mengajar di seluruh unit pendidikan Pesantren Al Taufiqiyah, sekitar 15 orang direkomendasikan mengikuti pelatihan pedagogik lanjutan, 6 orang diusulkan melanjutkan studi S2 dengan beasiswa yayasan, dan 3 orang diberikan teguran tertulis karena ketidakhadiran mereka dalam forum-forum pengajian kitab dan shalat berjamaah. Berkas tersebut ditandatangani oleh Ketua Yayasan, Ketua Komite Pendidikan, dan Kepala

⁶⁹ Wawancara, Muhammad Shaleh (Kepala MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 30/02/2025

tetap menjaga nilai spiritual. Salah satu guru bahkan mengatakan bahwa pelatihan tersebut membantunya “menyusun RPP dengan sentuhan akhlak”, sesuatu yang sebelumnya belum terpikirkan.⁷¹

Dari sisi manajerial, kewenangan akhir terhadap proses pengangkatan, pengembangan, dan pemberhentian guru memang berada di tangan yayasan. Hal ini ditegaskan oleh M. Aksama, salah satu guru mapel fiqh:

“Kalau soal rekrutmen dan pemberhentian itu memang kewenangan penuh yayasan. Kita sebagai guru atau bagian dari komite bisa memberi masukan, tapi keputusan tetap ada di yayasan. Misalnya, ada guru yang dinilai kurang pantas secara akhlak, bisa jadi kami usulkan untuk dibina atau dipindah, tapi tetap yayasan yang menentukan. Karena dalam pesantren, guru itu bukan sekadar pengajar, tapi panutan. Dan itu tidak bisa dinilai hanya dari kinerja di kelas.”⁷²

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bukti dokumentasi surat keputusan (SK) pengangkatan guru yang ditandatangani langsung oleh Ketua Yayasan. Di dalam dokumen tersebut dijelaskan bahwa masa bakti guru berlaku selama lima tahun dan akan diperpanjang berdasarkan evaluasi kinerja dan rekomendasi tim mutu. Hal ini menunjukkan sistem rekrutmen dan pengembangan yang terintegrasi dalam kerangka jangka menengah.

Dalam rapat evaluasi tahunan yang dihadiri penulis, tampak adanya suasana deliberatif dan partisipatif. Seluruh elemen diberi kesempatan menyampaikan temuan dan masukan mereka. Bahkan, dalam sesi terbuka, beberapa guru menyampaikan refleksi pribadi terhadap hasil evaluasi

⁷¹ *Observasi*, Tindak Lanjut Evaluasi Pesantren Al Taufiqiyah Sumenap Januari-Mei 2025

⁷² *Wawancara*, M. Aksama (Asatidz Pondok Pesantren At-taufiqiyah , Sumenep) 21/01/2025

mereka. Kholifatul Khoir, Salah seorang guru muda mengaku bahwa dirinya sempat ditegur karena jarang hadir dalam forum pengajian, dan setelahnya ia menyadari pentingnya keterlibatan aktif dalam kegiatan ruhiyah:

“Saya awalnya menganggap cukup kalau mengajar dengan baik, menyelesaikan materi, dan menjaga ketertiban kelas. Tapi ternyata tidak cukup. Saya ditegur karena tidak aktif dalam kegiatan pengajian dan itu membuat saya berpikir: saya ini guru pesantren, harusnya jadi teladan juga dalam ibadah dan akhlak. Sejak itu saya mulai aktif, dan Alhamdulillah, saya merasa lebih tenang mengajar.”⁷³

Cerita tersebut mencerminkan bagaimana sistem evaluasi tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen pembinaan yang humanistik dan transformatif. Dari sisi strategi, hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk merancang pelatihan berkelanjutan. Tim mutu merumuskan kebutuhan pelatihan berdasarkan kategori evaluasi terbanyak. Misalnya, jika banyak guru yang lemah dalam pendekatan tematik atau integratif, maka pelatihan difokuskan pada hal itu. Jika kelemahan banyak terjadi dalam hal kedisiplinan atau partisipasi dalam kegiatan keagamaan, maka yayasan mengadakan majelis pembinaan dengan pendekatan spiritual dan kultural. Strategi ini menunjukkan adanya kesinambungan antara evaluasi, perencanaan, dan pengembangan.

Secara umum, pendekatan evaluasi dan pengembangan guru di Pesantren Al Taufiqiyah menampilkan keseimbangan antara pendekatan teknokratis dan spiritual. Evaluasi bukan hanya pengukuran angka, tetapi

⁷³ Wawancara, Kholifatul Khoir (Pendidik MA Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 21/02/2025

juga pembacaan nilai dan karakter. Pihak yayasan sebagai pemegang otoritas tertinggi memastikan bahwa seluruh proses berjalan dalam kerangka nilai Islam, kebudayaan pesantren, dan akuntabilitas kelembagaan.

Selanjutnya yang tak kalah penting dari setiap evaluasi pembelajaran, yakni dengan *memonitoring* atau memantau secara berkelanjutan guna memastikan bahwa pendidik memenuhi standar yang diharapkan dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Proses monitoring ini lebih bersifat dinamis dan berkesinambungan, sehingga memungkinkan para pendidik untuk selalu meningkatkan kualifikasinya. Dikesempatan wawancaranya, Azis mengatakan bahwa:

“Proses *monitoring* ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh para pendidik memiliki minat keikutsertaan dalam program pengembangan profesional dan pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan pesantren. Pemantauan ini juga menilai apakah para pendidik dapat mengikuti perkembangan terbaru dalam metodologi pengajaran atau teknologi pendidikan. Sehingga nantinya akan diberikan stimulus pada program pelatihan atau *workshop* untuk menunjang perkembangan keterampilan dan pengetahuan pendidik”.⁷⁴

Hal senada terkait evaluasi dan pemantauan sumber daya pendidik juga dikuatkan dalam *statement* oleh direktur lembaga pendidikan, ustadz Yadik mengatakan dalam wawancaranya bahwa:

“Evaluasi dan monitoring memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan mutu pendidikan yang berkualitas. Kegiatan ini memastikan bahwa pendidik merasa termotivasi dan didukung dalam pekerjaan yang mereka tekuni saat ini. Proses ini juga mendorong para pendidik untuk terus meningkatkan kompetensi dan kualitas pengajaran mereka guna memberikan kontribusi maksimal terhadap

⁷⁴ Wawancara, Aziz (Pendidik senior Pondok Pesantren At-taufiqiyah, Sumenep) 11/08/2024.

peningkatan hasil belajar para santri di Pondok Pesantren At-taufiqiyah".⁷⁵

Evaluasi dan monitoring sumber daya pendidik adalah dua elemen kunci dalam memastikan kualitas pendidikan yang optimal. Pondok pesantren ini juga menekankan kedua hal tersebut dalam menjaga kualitas pendidikan pesantren. Kegiatan tersebut dilakukan kepada seluruh pendidik yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran. Tujuan utamanya yakni untuk meningkatkan efektivitas pengajaran, kompetensi pendidik dan pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pada intinya, seluruh pembahasan di atas dapat dikonklusikan bahwa proses evaluasi manajemen pendidik dilakukan ketentuan. *Pertama*, tetap memakai standar dua hal yang telah dirumuskan dalam perencanaan yakni standar internal (pemeliharaan nilai-nilai luhur pesantren) dan ekstern (kompetensi profesional modern). *Kedua*, tim pelaksana evaluasi kompetensi internal dilakukan oleh struktural yayasan. Sedangkan standar pengembangan profesional dilaksanakan secara partisipatif, yakni dilakukan oleh struktural pendidikan formal, kepengurusan dan komite. *Ketiga*, Monitoring dilaksanakan dalam kegiatan keseharian pendidikan oleh pengawas internal yayasan dan juga kelembagaan formal.

B. ANALISIS PENELITIAN

Setelah melakukan berbagai wawancara dengan para narasumber yang relevan dengan penelitian ini, seperti halnya dengan kyai, direktur madrasah

⁷⁵ Wawancara, Yadik (Kepala Pesantren Pondok Putri At-taufiqiyah, Sumenep) 31/07/2024.

dan jajaran hingga staf perekrutan sumber daya manusia, maka kami menemukan beberapa temuan penelitian, yakni sebagaimana tabel berikut ini;

1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Perencanaan manajemen pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah merupakan sebuah proses sistematis yang dirancang untuk memastikan kualitas pendidikan yang berkesinambungan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta nilai-nilai keagamaan. Tahapan perencanaan ini mencerminkan suatu pendekatan holistik yang menggabungkan aspek spiritual dan profesional dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pesantren. Secara rinci, proses perencanaan tersebut terdiri atas lima tahapan utama yang masing-masing memiliki fungsi dan kontribusi strategis dalam mencapai tujuan institusional pesantren.

Adapun tahapan yang ditemukan adalah, *pertama*, penyusunan visi dan misi sebagai landasan objektif. Visi dan misi ini berperan sebagai pijakan filosofis dan arah strategis yang menjadi panduan dalam seluruh kegiatan pengembangan pendidik. Visi menyatakan cita-cita jangka panjang pesantren terkait pengembangan pendidik yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki kedalaman spiritual yang diwujudkan dalam pemahaman *tafaqqohu fi al-dzin* (pemahaman mendalam terhadap agama). Misi sebagai pernyataan tugas dan tanggung jawab institusional mengarahkan setiap langkah konkret dalam mengelola pendidik agar sejalan dengan nilai-nilai Islam dan tuntutan

masyarakat kontemporer. Dengan demikian, visi dan misi ini menjadi fondasi utama yang menjamin kesinambungan dan konsistensi dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik.

Kedua, proses analisis kebutuhan internal dan eksternal. Analisis internal fokus pada evaluasi sumber daya yang tersedia, kompetensi pendidik saat ini, serta kelemahan dan kelebihan yang ada dalam sistem pendidikan pesantren. Hal ini mencakup peninjauan kurikulum, metode pengajaran, dan kompetensi pedagogis pendidik. Sedangkan analisis eksternal meliputi pemetaan dinamika sosial, kebutuhan masyarakat sekitar, perkembangan ilmu pengetahuan, dan regulasi pendidikan yang berlaku. Dengan melakukan analisis menyeluruh ini, pesantren mampu mengidentifikasi gap atau kesenjangan yang harus dijangkau melalui program pengembangan pendidik yang sesuai dengan konteks dan tantangan yang dihadapi. Pendekatan ini menjamin bahwa strategi pengembangan yang dirancang bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Ketiga, perumusan standarisasi dan proses rekrutmen pendidik. Standarisasi menetapkan kriteria dan indikator kompetensi yang harus dipenuhi oleh calon pendidik, baik dari aspek akademik, spiritual, maupun kepribadian. Proses rekrutmen dirancang secara selektif dan transparan untuk memperoleh pendidik yang tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai pesantren. Standar ini mencakup penguasaan ilmu agama yang

mendalam (*tafaqqohu fi al-dzin*), kemampuan pedagogis, serta kesesuaian karakter dengan budaya pesantren. Dengan standarisasi yang ketat, pesantren dapat menjaga mutu pendidik sekaligus menghindari ketidaksesuaian yang dapat mengganggu kualitas proses pembelajaran.

Keempat, formulasi program pengembangan pendidik. Program ini dirancang berdasarkan hasil analisis kebutuhan yang telah dilakukan, mencakup pelatihan, workshop, bimbingan teknis, dan kegiatan peningkatan kapasitas lainnya. Program pengembangan tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi akademik dan metodologi pengajaran, tetapi juga pada penguatan spiritual dan etika pendidik sebagai pengemban misi dakwah dan pendidikan Islam. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi diarahkan pada integrasi antara ilmu pengetahuan modern dan nilai-nilai keislaman, sehingga pendidik dapat memberikan pembelajaran yang komprehensif dan kontekstual. Program ini juga melibatkan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas dan relevansi pelatihan yang diberikan.

Kelima, yang tidak kalah penting, adalah perumusan tata aturan atau kode etik pendidik. Kode etik ini menjadi pedoman perilaku dan profesionalisme pendidik dalam menjalankan tugasnya. Kode etik mencakup aspek moral, etika profesi, dan tanggung jawab sosial sebagai pendidik dalam lingkungan pesantren dan masyarakat luas. Dengan adanya kode etik, pesantren menegaskan komitmen terhadap integritas, disiplin, serta penghormatan terhadap nilai-nilai agama dan norma sosial.

Kode etik ini juga berfungsi sebagai alat kontrol internal untuk menjaga kualitas interaksi antara pendidik, santri, dan masyarakat.

Keseluruhan tahapan perencanaan ini dikembangkan atas dasar dua orientasi utama. *Pertama*, orientasi *tafaqqohu fi al-dzin* yang menekankan pentingnya pendidik memiliki pemahaman mendalam terhadap ajaran agama Islam, sehingga mereka tidak sekadar menjadi pengajar ilmu pengetahuan duniawi tetapi juga sebagai pembimbing spiritual yang mampu membentuk karakter santri sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. *Kedua*, orientasi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, artinya pesantren mengedepankan relevansi dan kebermanfaatannya pendidikan yang diberikan kepada pendidik agar mampu menjawab tantangan dan kebutuhan sosial-ekonomi di lingkungan sekitar. Kedua orientasi ini saling melengkapi dan memperkaya mutu pendidikan yang dihasilkan.

Proses perencanaan ini dilaksanakan secara musyawarah yang bersifat partisipatif. Musyawarah melibatkan berbagai pemangku kepentingan penting di pesantren, antara lain Kyai sebagai pemimpin spiritual, kepengurusan yayasan sebagai pengelola institusional, serta struktural pendidikan formal dan nonformal. Melalui mekanisme musyawarah yang inklusif ini, keputusan-keputusan strategis dalam manajemen pendidik dapat diperoleh secara kolektif dan didasarkan pada konsensus bersama. Pendekatan ini memperkuat komitmen bersama dan

mengurangi potensi konflik internal, sekaligus mendorong sinergi dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik.

2. Rekrutmen dan Penempatan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Secara menyeluruh, proses rekrutmen dan penempatan pendidik pada lembaga pendidikan ini berlangsung dengan menggunakan dua model siklus yang saling melengkapi. *Pertama*, model rekrutmen internal yang terintegrasi secara erat dengan program pasca-lulus, yang dikenal sebagai Program Studi Lanjutan (PSL). Pada model ini, seluruh lulusan dari program tersebut diwajibkan untuk menjalani praktik mengajar sebagai bagian dari rangkaian pembelajaran dan pengembangan kompetensi profesional. Tahapan praktik mengajar ini kemudian menjadi basis utama untuk evaluasi profesionalitas calon pendidik melalui mekanisme penilaian yang objektif dan komprehensif.

Penilaian yang dilakukan tidak hanya berfokus pada aspek teknis mengajar, melainkan juga menilai aspek kepribadian, motivasi, serta komitmen terhadap nilai-nilai yang diusung oleh lembaga. Hasil dari proses penilaian tersebut kemudian dijadikan rekomendasi yang disampaikan kepada Kyai, sebagai otoritas spiritual dan pengambil keputusan utama dalam hal pengangkatan tenaga pendidik. Dalam tradisi pengambilan keputusan ini, Kyai melaksanakan istikharah, yakni praktik doa dan

perenungan spiritual untuk memperoleh petunjuk yang diyakini berasal dari Tuhan. Keputusan Kyai ini menjadi pijakan utama yang kemudian direkomendasikan kepada pengurus yayasan untuk diteruskan sebagai dasar resmi dalam pengangkatan serta penempatan pendidik di unit-unit pendidikan yang relevan.

Kedua, model rekrutmen eksternal yang dilakukan secara terbuka. Rekrutmen eksternal ini merupakan upaya lembaga untuk mendapatkan tenaga pendidik yang tidak hanya berasal dari internal institusi, melainkan juga dari luar lembaga dengan kualifikasi dan kompetensi yang memenuhi standar. Proses rekrutmen eksternal ini terdiri atas beberapa tahapan yang sistematis dan transparan, dimulai dari pengumuman lowongan secara publik, pengumpulan dan penyeleksian berkas administrasi, pelaksanaan tes kompetensi serta wawancara, hingga penyusunan hasil evaluasi yang selanjutnya disampaikan sebagai rekomendasi kepada Kyai.

Tahapan ini menegaskan pentingnya seleksi yang ketat dan objektif guna menjaring calon pendidik yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai lembaga. Sama halnya dengan model internal, keputusan akhir dalam rekrutmen eksternal tetap berada pada Kyai yang mengintegrasikan pertimbangan profesional dan spiritual melalui istikharah. Keputusan Kyai ini kemudian menjadi landasan bagi pengurus yayasan untuk menerbitkan Surat Keputusan (SK) pengangkatan sekaligus menentukan penempatan pendidik sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan institusi.

Meskipun terdapat dua model siklus rekrutmen yang berbeda, baik internal maupun eksternal, terdapat kesamaan yang fundamental dalam mekanisme pengambilan keputusan, yakni penekanan pada seleksi dan penempatan yang didasarkan pada istikharah Kyai. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak semata-mata dilakukan berdasarkan evaluasi administratif atau teknis saja, melainkan mengakomodasi dimensi spiritual sebagai upaya mengharmonisasikan antara kompetensi profesional dengan nilai-nilai religius yang menjadi dasar utama lembaga.

Pendekatan dua model siklus ini memiliki sejumlah implikasi positif terhadap kualitas pendidik yang dihasilkan dan ditempatkan dalam institusi. Model internal yang berbasis pada pembinaan berkelanjutan melalui PSL memungkinkan pengembangan kompetensi yang lebih sistematis dan terukur sejak tahap awal pendidikan calon pendidik. Hal ini juga memperkuat kesinambungan nilai-nilai institusi yang telah ditanamkan sejak dini, sehingga lulusan lebih siap secara profesional dan spiritual untuk mengemban tugas pendidikan. Sementara itu, model rekrutmen eksternal membuka peluang bagi institusi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang lebih variatif, berkompetensi, dan berpengalaman dari luar lingkungan internal, yang dapat memperkaya dinamika pembelajaran serta inovasi pendidikan.

Lebih lanjut, penempatan pendidik berdasarkan rekomendasi Kyai dan pengurus yayasan memastikan bahwa pemilihan posisi didasarkan pada kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan institusi, sekaligus

mempertimbangkan aspek keserasian dengan visi dan misi yayasan. Mekanisme ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sinergis antarpendidik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas layanan pendidikan.

Secara konseptual, model rekrutmen ini mengintegrasikan pendekatan manajemen sumber daya manusia modern dengan nilai-nilai kultural dan spiritual yang khas dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren. Dengan demikian, proses seleksi dan penempatan pendidik tidak hanya bertumpu pada aspek administratif dan teknis, melainkan juga memperhatikan dimensi nilai-nilai keagamaan dan kearifan lokal yang menjadi fondasi moral dan etika kerja pendidik.

Kesimpulannya, pelaksanaan dua model siklus rekrutmen internal dan eksternal ini memperlihatkan sebuah mekanisme yang komprehensif dan holistik dalam menjaring dan menempatkan pendidik yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki integritas spiritual yang tinggi. Penekanan pada istikharah Kyai sebagai titik sentral dalam pengambilan keputusan menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lembaga ini tidak terlepas dari nilai-nilai religius, yang menjadi kekuatan utama dalam menjaga kualitas pendidikan dan keberlanjutan visi misi lembaga.

3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Pengembangan mutu pendidik di lingkungan Pesantren At Taufiqiyah bukanlah proses instan, melainkan hasil dari rangkaian langkah strategis yang terstruktur. Sebagai lembaga pendidikan berbasis pesantren yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman, At Taufiqiyah menyadari bahwa kualitas tenaga pendidik sangat menentukan arah dan pencapaian visi institusional, baik dalam aspek akademik, spiritual, maupun kultural. Berdasarkan hasil observasi dan analisis dokumentatif, pengembangan pendidik di pesantren ini dilakukan melalui tiga pendekatan utama: pembentukan solidaritas kerja, pelatihan dan penguatan kompetensi, serta penguatan loyalitas dan komitmen kolektif.

Pertama, pembentukan solidaritas kerja di antara para tenaga pendidik. Solidaritas ini tidak hanya dimaknai sebagai kebersamaan dalam aktivitas mengajar, tetapi lebih jauh sebagai ikatan kolegal yang mendukung terciptanya ekosistem pendidikan yang kolaboratif. Upaya pembentukan solidaritas ini diawali dengan kegiatan pembekalan, yakni forum internal yang dirancang untuk membekali para guru dengan pemahaman dasar tentang tanggung jawab profesi kependidikan. Materi yang disampaikan dalam pembekalan meliputi etika keguruan, prinsip-prinsip kepemimpinan moral, serta pemahaman akan kultur pesantren sebagai bagian integral dari ekosistem belajar. Pendekatan ini

memperlihatkan adanya penekanan pada kesadaran kolektif dan keutuhan tujuan pendidikan, bukan sekadar pengetahuan teknis.

Solidaritas kerja juga diperkuat dengan keterlibatan aktif para guru dalam kegiatan rutin pesantren, termasuk rapat mingguan, musyawarah kurikulum, hingga diskusi tematik. Kegiatan-kegiatan ini dirancang bukan semata sebagai mekanisme koordinasi administratif, melainkan sebagai ruang konstruksi identitas kolektif pendidik pesantren. Dalam praktiknya, pembentukan solidaritas ini turut menciptakan relasi sosial yang setara dan saling mendukung, mengurangi sekat antara guru senior dan junior, serta membangun kepercayaan sebagai modal sosial dalam proses pendidikan.

Tahapan kedua dalam pengembangan pendidik adalah penguatan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan. Dalam kerangka ini, terdapat dua jalur penguatan yang dikembangkan secara simultan. Pertama, kompetensi pemeliharaan nilai-nilai kepesantrenan. Penguatan kompetensi ini difasilitasi oleh pihak yayasan dengan menyelenggarakan program-program tradisional keagamaan yang menjadi ciri khas pesantren, seperti khataman kitab kuning, pembacaan *Maulid Barzanji*, dan kegiatan rutin tahlilan. Melalui kegiatan ini, pendidik tidak hanya menjadi fasilitator pembelajaran formal, tetapi juga menjadi teladan dalam menghidupkan tradisi keagamaan yang transformatif.

Kedua, pengembangan kompetensi profesional yang dilakukan melalui kerja sama dengan institusi eksternal, seperti dinas pendidikan dan perguruan tinggi keislaman seperti Universitas Tronojoyo Madura, IAIN

Madura, UIM Pamekasan. Dalam hal ini, pesantren berperan aktif sebagai institusi yang terbuka terhadap intervensi pedagogis modern, tanpa kehilangan identitas tradisionalnya. Beberapa kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan meliputi pelatihan metode pembelajaran aktif (*active learning*), pelatihan penulisan karya ilmiah, serta workshop kurikulum integratif. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mendorong para pendidik agar memiliki keterampilan pedagogis, metodologis, dan literasi akademik yang memadai dalam menghadapi tantangan pendidikan kontemporer.

Pendekatan yang inklusif ini menunjukkan bahwa pengembangan pendidik di At Taufiqiyah tidak bersifat eksklusif atau elitis, melainkan terbuka bagi semua kalangan guru, baik yang berlatar belakang pesantren murni maupun alumni perguruan tinggi. Lebih dari itu, pesantren juga memberikan ruang bagi inovasi-inovasi lokal yang muncul dari pengalaman para guru sendiri, seperti modifikasi kurikulum berbasis kearifan lokal atau penggunaan media pembelajaran kontekstual.

Ketiga, penguatan loyalitas dan komitmen bersama. Loyalitas ini tidak dibangun secara doktriner, tetapi melalui internalisasi nilai-nilai spiritual dan sosial yang terkandung dalam tradisi pesantren. Salah satu strategi yang menonjol adalah pelibatan aktif guru dalam pelaksanaan kegiatan keagamaan besar, seperti peringatan Maulid Nabi, Isra Mi'raj, dan Hari Santri Nasional. Dalam kegiatan tersebut, para pendidik tidak hanya berperan sebagai panitia atau peserta, tetapi juga sebagai penggerak utama yang mengintegrasikan nilai-nilai edukatif, spiritual, dan kultural.

Kegiatan-kegiatan keagamaan ini berperan sebagai media rekonstruksi identitas pendidik, memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga, dan menumbuhkan semangat khidmat (pengabdian) yang menjadi jiwa utama pesantren. Komitmen terhadap institusi ditumbuhkan melalui pendekatan emosional, bukan semata administratif. Hal ini terbukti dari kuatnya partisipasi para guru dalam kegiatan-kegiatan non-formal dan spontan, seperti pembacaan shalawat bersama, pengajian malam Jumat, hingga kegiatan gotong royong dalam membersihkan lingkungan pondok. Keikutsertaan dalam aktivitas ini menciptakan hubungan batin yang erat antara pendidik dan lembaga, sekaligus mempertegas identitas pesantren sebagai ruang pembelajaran yang menyeluruh, mencakup aspek kognitif, afektif, dan spiritual.

Ketiga langkah di atas—solidaritas kerja, penguatan kompetensi, serta loyalitas dan komitmen kolektif—merupakan fondasi utama yang menopang kualitas pendidik di Pesantren At Taufiqiyah. Strategi ini menunjukkan bahwa pengembangan pendidik di lingkungan pesantren bukanlah proses teknokratis semata, melainkan proses kultural dan spiritual yang mengedepankan nilai-nilai kolektif, pengabdian, dan keberlanjutan tradisi. Dalam konteks ini, pendekatan pendidikan tidak hanya bertujuan mencetak guru yang cakap secara pedagogis, tetapi juga insan pendidik yang arif, berjiwa khidmat, dan memiliki integritas moral yang tinggi. Oleh karena itu, pengembangan pendidik di At Taufiqiyah dapat menjadi model praksis yang

berakar pada nilai, relevan secara konteks, dan adaptif terhadap dinamika zaman.

4. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Evaluasi terhadap manajemen pendidik di lingkungan pesantren merupakan bagian integral dari upaya peningkatan mutu pendidikan, baik dalam aspek spiritualitas, intelektualitas, maupun profesionalitas. Dalam konteks Pesantren Al Taufiqiyah, proses evaluasi terhadap pendidik disusun berdasarkan landasan normatif yang menggabungkan dua paradigma utama (dalam visi dan misi), yakni pemeliharaan nilai-nilai luhur pesantren (internal assesment) dan pencapaian kompetensi profesional yang relevan dengan tuntutan zaman (eksternal assesment). Dengan memadukan dua pendekatan ini, pesantren menempatkan diri sebagai lembaga yang tidak hanya menjaga kesinambungan tradisi keislaman, tetapi juga tanggap terhadap perubahan sosial dan tuntutan profesionalisme dalam sistem pendidikan nasional.

Pertama, internal assesment. Evaluasi ini dilakukan dengan berpegang pada dua standar utama yang telah dirumuskan dalam perencanaan kelembagaan. Standar pertama adalah standar internal, yaitu penilaian terhadap integritas moral, akhlakul karimah, loyalitas terhadap nilai-nilai pesantren, dan komitmen spiritual pendidik. Kriteria ini mencerminkan orientasi pesantren sebagai institusi yang menjadikan

pembentukan karakter sebagai prioritas utama. Dalam kerangka ini, pendidik tidak hanya diposisikan sebagai penyampai materi pelajaran, tetapi sebagai teladan kehidupan yang merepresentasikan nilai-nilai keislaman secara konsisten. Oleh karena itu, indikator-indikator yang digunakan mencakup aspek keteladanan dalam ibadah, keterlibatan dalam kegiatan keagamaan, dan kepatuhan terhadap tata nilai yang berlaku dalam komunitas pesantren.

Kedua, eksternal assesment. standar eksternal yang digunakan dalam evaluasi mengacu pada indikator profesionalisme guru yang bersifat teknis dan akademis, seperti kompetensi pedagogik, penguasaan materi ajar, kemampuan inovatif dalam proses pembelajaran, serta keterampilan dalam penggunaan teknologi pendidikan. Standar ini mencerminkan tuntutan modern terhadap dunia pendidikan yang mengharuskan pendidik mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan zaman. Dengan demikian, kombinasi antara standar internal dan eksternal memberikan keseimbangan antara orientasi transendental dan rasional dalam membangun kualitas pendidik yang utuh dan berkelanjutan.

Adapun pelaksanaannya dilakukan secara struktural dan partisipatif. Untuk aspek internal, pelaksana evaluasi berasal dari unsur struktural yayasan, seperti majelis pembina, pengasuh pesantren, dan dewan pembina harian. Keterlibatan mereka mencerminkan bahwa penilaian terhadap karakter dan spiritualitas pendidik harus dilakukan oleh pihak-pihak yang memahami kultur pesantren dan memiliki otoritas moral dalam menilai

integritas individu. Hal ini penting mengingat nilai-nilai luhur yang dijunjung pesantren bersifat kontekstual dan tidak selalu dapat diukur melalui indikator-indikator kuantitatif.

Sementara itu, evaluasi terhadap aspek profesionalisme dilaksanakan secara partisipatif oleh unsur-unsur kelembagaan pendidikan formal, seperti kepala sekolah, wakil kurikulum, serta komite sekolah yang terdiri dari perwakilan wali santri dan tokoh masyarakat. Pendekatan partisipatif ini memungkinkan adanya dialog dan refleksi antara pendidik, pemangku kebijakan, dan masyarakat tentang kualitas proses pembelajaran. Selain itu, mekanisme ini juga memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan, di mana setiap pemangku kepentingan memiliki kontribusi dalam proses penilaian dan pengembangan kualitas pendidik.

Terkait dengan proses monitoring, tampak dilakukan secara berkelanjutan melalui kegiatan keseharian lembaga. Dalam konteks ini, pengawasan tidak hanya bersifat formal dan periodik, tetapi juga melekat dalam rutinitas harian melalui interaksi langsung antara pendidik, santri, dan pengelola lembaga. Pengawasan ini dilaksanakan oleh pengawas internal yayasan yang memiliki pemahaman mendalam terhadap ritme kehidupan pesantren serta memiliki kedekatan emosional dan spiritual dengan para pendidik. Selain itu, monitoring juga dilakukan oleh lembaga formal pendidikan seperti kepala madrasah atau sekolah, yang bertugas memastikan

bahwa standar mutu pendidikan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah dan lembaga akreditasi.

Kegiatan monitoring ini memberikan ruang untuk mendeteksi secara dini berbagai permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran, seperti kurangnya motivasi mengajar, ketidaksesuaian metode pembelajaran, atau lemahnya kontrol terhadap perkembangan peserta didik. Dengan mekanisme pengawasan yang intensif, lembaga memiliki fleksibilitas untuk melakukan tindak lanjut berupa pembinaan, pelatihan, atau penugasan ulang sesuai kebutuhan dan kapasitas pendidik yang bersangkutan.

Dengan demikian, sistem evaluasi yang diterapkan di Pesantren Al Taufiqiyah mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan profesional secara komprehensif dan sistematis. Evaluasi tidak dimaknai sebagai kegiatan administratif belaka, tetapi sebagai bagian dari proses pendidikan itu sendiri yang bersifat reflektif, dialogis, dan transformatif. Dalam kerangka ini, pendidik dipandang sebagai aktor utama dalam penciptaan ekosistem pendidikan yang humanis dan berkarakter.

C. TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan paparan dan analisis data sebelumnya, peneliti menyusun beberapa postulat temuannya sebagaimana di bawah ini;

Elemen Manajemen Pendidik	Temuan
Perencanaan	1. Perencanaan manajemen pendidik berbasis integrasi nilai tradisionalitas Pesantren dan profesionalisme

- a. Perencanaan dilakukan secara sistematis untuk menjamin kesinambungan kualitas pendidikan.
- b. Nilai spiritual pesantren menjadi landasan moral dalam proses pengembangan pendidik.
- c. Profesionalisme ditanamkan melalui pendekatan berbasis kompetensi dan akuntabilitas.

2. Visi dan misi sebagai fondasi filosofis dan arah strategis pengembangan pendidik

- a. Visi diformulasikan untuk mencerminkan idealisme pendidikan berbasis *tafaqqohu fi al-dzin*.
- b. Misi mencakup tujuan institusional dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan pendidik.
- c. Visi dan misi menjadi pedoman dalam seluruh proses manajerial pendidik.

3. Analisis kebutuhan internal dan eksternal sebagai dasar strategi pengembangan pendidik

- a. Analisis internal mencakup evaluasi sumber daya, kurikulum, dan kompetensi pedagogis.
- b. Analisis eksternal mencermati dinamika masyarakat, perkembangan IPTEK, dan regulasi pendidikan.
- c. Identifikasi kesenjangan (*gap*) digunakan sebagai basis desain program pengembangan yang adaptif.

4. Standarisasi dan rekrutmen pendidik berbasis kompetensi dan kesesuaian nilai

- a. Standar kompetensi meliputi aspek akademik, spiritual, dan kepribadian.
- b. Proses rekrutmen bersifat selektif dan transparan untuk menjamin kualitas.
- c. Rekrutmen mempertimbangkan karakter yang sesuai dengan kultur dan etos pesantren.

5. Pengembangan pendidik melalui program yang integratif dan berkelanjutan

- a. Program mencakup pelatihan, workshop, bimbingan teknis, dan penguatan kapasitas.
- b. Fokus pengembangan diarahkan pada integrasi nilai keislaman dan ilmu pengetahuan modern.
- c. Evaluasi berkala dilakukan untuk memastikan efektivitas dan relevansi program.

6. Kode etik pendidik sebagai pedoman perilaku dan profesionalisme

	<ul style="list-style-type: none"> a. Kode etik mengatur moralitas, tanggung jawab sosial, dan etika profesi. b. Fungsi kode etik sebagai kontrol internal dan jaminan integritas pendidik. c. Kode etik memperkuat relasi antara pendidik, santri, dan masyarakat. <p>7. Musyawarah partisipatif sebagai mekanisme pengambilan keputusan strategis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proses musyawarah melibatkan Kyai, pengurus yayasan, dan struktur pendidikan formal/nonformal. b. Musyawarah menghasilkan konsensus dalam perencanaan dan pelaksanaan program. c. Pendekatan ini mendorong kohesi dan sinergi antar unsur pesantren dalam manajemen pendidik.
<p>Rekrutment dan Penempatan</p>	<p>1. Proses rekrutmen pendidik dilaksanakan melalui dua model siklus yang saling melengkapi</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Model rekrutmen internal berbasis Program Studi Lanjutan (PSL). b. Model rekrutmen eksternal melalui seleksi terbuka dan profesional. c. Kedua model bertujuan menjamin kesinambungan dan keberagaman sumber daya pendidik. <p>2. Model rekrutmen internal: <i>Langkah-langkah;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tergat Iinternal Alumni Pesantren b. Lulusan PSL diwajibkan mengikuti praktik mengajar sebagai bagian dari pembentukan profesionalitas. c. Penilaian mencakup aspek teknis, kepribadian, motivasi, dan nilai kelembagaan. d. Hasil evaluasi menjadi dasar rekomendasi pengangkatan pendidik oleh Kyai. <p><i>Tujuan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proses kaderisasi dari awal membentuk integritas dan loyalitas terhadap budaya pesantren. b. Lulusan lebih siap secara mental, ideologis, dan metodologis untuk mengemban peran pendidik. c. Kualitas pendidik terjaga melalui pembinaan berkelanjutan sejak masa studi. <p>3. Model rekrutmen eksternal: <i>Langkah-langkah;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanakan terbuka secara umum

	<ul style="list-style-type: none"> b. Tahapan meliputi pengumuman publik, seleksi administrasi, tes kompetensi, dan wawancara. c. Seleksi bertujuan menjaring pendidik dari luar dengan kualitas yang sesuai standar institusi. d. Rekomendasi akhir disampaikan kepada Kyai untuk proses istikharah dan pengambilan keputusan. <p><i>Tujuan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memungkinkan masuknya tenaga pendidik dengan pengalaman dan perspektif baru. b. Menjadi sarana memperluas jejaring profesional kelembagaan. c. Mendukung dinamika dan pembaruan metode pembelajaran. <p>4. Istikharah Kyai menjadi mekanisme sentral dalam pengambilan keputusan pengangkatan pendidik</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Istikharah</i> dipandang sebagai bentuk integrasi nilai spiritual dalam manajemen pendidikan. b. Keputusan Kyai bersifat final dan menjadi dasar pengesahan melalui SK pengangkatan. c. Dimensi spiritual ini mengharmonisasikan antara penilaian objektif dan nilai-nilai religius. <p>5. Penempatan pendidik didasarkan pada kesesuaian kompetensi dan kebutuhan institusional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rekomendasi penempatan mempertimbangkan keahlian, pengalaman, dan kecocokan nilai. b. Penempatan diarahkan untuk mendukung visi dan misi lembaga secara strategis. c. Proses ini mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.
Pengembangan	<p>1. Pembentukan Solidaritas Kerja sebagai Landasan Pengembangan Pendidik</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Internalisasi nilai-nilai dasar pedagogis dan kompetensi melalui program pembekalan yang sistematis oleh yayasan hingga Kiai sebagai pengasuh pesantren b. Penguatan dan penguatan peran serta tanggung jawab fungsional pendidik dalam kerangka kelembagaan pesantren. c. Pembentukan etos kerja kolektif yang mendorong akuntabilitas bersama dan keterlibatan kolaboratif antar pendidik. <p>2. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi</p>

	<p>Profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pengembangan bersama yang fokus pada kompetensi dasar, tugas dan fungsi pendidik b. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis kemitraan institusional dengan lembaga pemerintahan dan perguruan tinggi guna peningkatan keterampilan profesional. c. Pengembangan fokus pada peningkatan kompetensi administrasi pembelajaran dan sistem teknologi informasi pembelajaran <p>3. Penguatan Loyalitas dan Komitmen melalui Praktik Tradisi Keislaman Pesantren</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Institusionalisasi peringatan keagamaan seperti Maulid Nabi dan hari besar Islam lainnya sebagai mekanisme pembentukan identitas kolektif dan komitmen bersama. b. Integrasi nilai-nilai spiritual dalam perilaku profesional dan praktik pedagogis pendidik. c. Penciptaan lingkungan kerja <i>religio-kultural</i> yang berfungsi sebagai motivasi intrinsik dalam keterlibatan pendidik secara berkelanjutan. <p>4. Integrasi Nilai Kepesantrenan dan Profesionalisme dalam Membangun Mutu Pendidik</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Harmonisasi landasan ideologis pesantren dengan tuntutan profesionalisme pedagogis masa kini. b. Pengembangan kerangka pengembangan profesional yang holistik dengan penekanan simultan pada nilai normatif dan kompetensi teknis. c. Penekanan pada keseimbangan antara penguasaan keterampilan kognitif dan pembentukan karakter sebagai bagian integral kualitas pendidik.
<p>Evaluasi dan Monitoring</p>	<p>1. Integrasi Evaluasi Internal dan Eksternal sebagai Landasan Manajemen Pendidik</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Evaluasi pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah didasarkan pada paradigma ganda yang menggabungkan pemeliharaan nilai-nilai luhur pesantren (<i>internal assessment</i>) dan pencapaian kompetensi profesional sesuai tuntutan zaman (<i>external assessment</i>). b. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara kontinuitas tradisi keislaman dan responsivitas terhadap dinamika sosial serta perkembangan

profesionalisme pendidikan nasional.

2. Evaluasi Kompetensi Internal Berbasis Nilai-Nilai Kepesantrenan

- a. Penilaian internal mengacu pada standar moral dan spiritual, meliputi integritas, akhlakul karimah, loyalitas terhadap nilai pesantren, dan komitmen spiritual pendidik.
- b. Pendidik diposisikan sebagai teladan kehidupan yang merepresentasikan nilai-nilai keislaman melalui aspek keteladanan ibadah, keterlibatan dalam aktivitas keagamaan, dan kepatuhan terhadap norma komunitas pesantren
- c. Penilaian karakter dilakukan oleh unsur struktural yayasan yang memahami kultur pesantren dan memiliki otoritas moral untuk menilai integritas personal pendidik.

3. Evaluasi Kompetensi Eksternal Berorientasi pada Profesionalisme Pendidik

- a. Evaluasi eksternal menggunakan standar kompetensi teknis dan akademis yang juga telah dirumuskan dalam visi dan misi, seperti kompetensi pedagogik, penguasaan materi ajar, inovasi dalam pembelajaran, serta keterampilan penggunaan teknologi pendidikan.
- b. Proses evaluasi dilakukan secara partisipatif melibatkan kepala sekolah, wakil kurikulum, komite sekolah, wali santri, dan tokoh masyarakat guna menjamin transparansi, akuntabilitas, dan relevansi penilaian.
- c. Pendekatan ini mendukung adaptasi pendidik terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan pendidikan modern.

4. Pelaksanaan Evaluasi Secara Struktural dan Partisipatif

- a. Evaluasi internal dilakukan oleh majelis pembina, pengasuh pesantren, dan dewan pembina harian yang memiliki pemahaman mendalam atas nilai-nilai pesantren.
- b. Evaluasi eksternal dilaksanakan oleh lembaga pendidikan formal secara partisipatif, mengakomodasi dialog dan refleksi antara pendidik, pemangku kepentingan, dan masyarakat.
- c. Struktur pelaksanaan evaluasi ini menciptakan

mekanisme kontrol ganda yang memperkuat validitas dan keberlanjutan proses peningkatan mutu pendidik.

5. Monitoring Berkelanjutan sebagai Mekanisme Pengendalian Kualitas Pendidikan

- a. Monitoring dilakukan secara kontinu dan melekat pada aktivitas harian melalui interaksi langsung antara kyai, struktural yayasan, pendidik, dan pengelola struktural pendidikan formal
- b. Pengawas internal yayasan dan kepala madrasah bertanggung jawab memastikan konsistensi pelaksanaan standar mutu pendidikan dan kepatuhan terhadap regulasi.
- c. Sistem monitoring memungkinkan deteksi dini permasalahan pembelajaran dan menyediakan basis untuk tindak lanjut berupa pembinaan, pelatihan, atau penugasan ulang.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN

Manajemen Pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren pada penelitian terbagi menjadi empat tahapan penting. Keempatnya didasarkan pada kerangka teoretis dan praksis. Peneliti menggambarkan masing-masing di bab pembahasan ini.

A. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Manajemen perencanaan pendidik pendidikan pesantren sangat penting sebagai penentu arah dan dasar penentu arah pengembangan mutunya. Di Pesantren At-Taufiqiyah tahapan demikian menjadi dasar pengembangan guru-guru formal dan nonformalnya hingga saat ini. Konsepsi perencanaannya didasarkan pada dua aspek objektif penting pesantren yang rasional dalam hal pengembangan mutu. Adapun tahapan-tahapan rasionalnya adalah sebagaimana berikut ini:

1. Integrasi Nilai Tradisional Pesantren dan Profesionalitas Sebagai Dasar Visi

Integrasi nilai tradisional pesantren dan profesionalitas yang dimaksud adalah upaya penyatuan persepsi dan interpretasi masyarakat pesantren dalam visi pendidikannya. Proses dapat disebut sebagai visi dan misi objektif pengembangan mutu pesantren. Di Pesantren at Taufiqiyah, nilai tradisional pesantren adalah orientasi *tafaqqohi fi al dzin*. Sedangkan profesionalitas dimaknainya sebagai kompetensi yang berguna dan sesuai kebutuhan masyarakat dalam menghadapi perkembangan zaman.

Perencanaan visi dan misi dalam manajemen pendidik pada konteks peningkatan mutu pendidikan di Pesantren At Taufiqiyah mencerminkan sinergi antara pelestarian nilai-nilai tradisional pesantren dan tuntutan profesionalisme yang dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan zaman. Penyusunan visi dan misi dalam lembaga ini tidak semata-mata bersifat normatif, tetapi merupakan hasil konstruksi partisipatif dari seluruh unsur dalam pesantren, dengan mempertimbangkan dimensi filosofis, sosial, dan pragmatis. Pendekatan ini melahirkan suatu orientasi objektif, yakni rumusan tujuan pendidikan yang berakar kuat pada warisan tradisi keilmuan Islam serta merespons kebutuhan masyarakat modern secara adaptif.

Salah satu ciri khas Pesantren At Taufiqiyah adalah struktur organisasinya yang terintegrasi dan tersentral pada kepemimpinan kiai. Sebagaimana diungkapkan oleh Azyumardi Azra, pondok pesantren berfungsi sebagai pusat perencanaan dan pelaksanaan seluruh aktivitas pendidikan yang ada di bawahnya, termasuk madrasah formal. Kepemimpinan karismatik kiai memainkan peran sentral dalam menentukan arah pengembangan lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa sekuat apapun dorongan untuk melakukan inovasi pendidikan, proses tersebut tetap harus sejalan dengan visi dan misi kiai sebagai tokoh sentral pesantren.¹ Oleh sebab itu, pengembangan mutu

¹ Ungkapan Azyumardi Azra di atas sejatinya sekedar untuk menegaskan bahwa Pondok Pesantren merupakan induk dari pelbagai program-program kelembagaan di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Sama halnya dengan di organisasi lain (baca; perusahaan) yang memiliki perwakilan di beberapa daerah atau memiliki struktur turunan sebagai bagian integral dari perusahaan tersebut. Pandangan ini peneliti elaborasi dari makalah dan penyampaiannya di IAIN Jember. Lihat: Azyumardi Azra, "Pesantren sebagai *Holding Lembaga Pendidikan Islam*" disampaikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Program Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren di IAIN Jember tanggal 07 September 2017.

pendidikan di pesantren tidak bisa dilepaskan dari sistem nilai dan tradisi yang telah mengakar kuat dalam struktur sosial dan spiritual lembaga tersebut.

Nilai tradisional pesantren di At Taufiqiyah diartikulasikan melalui orientasi *tafaqqohu fi al-din*, yakni pemahaman mendalam terhadap ilmu-ilmu agama sebagai fondasi utama pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya mempertahankan corak keilmuan klasik yang menjadi ciri khas pesantren, tetapi juga menjamin kesinambungan identitas keislaman santri dalam jangka panjang.² Sementara itu, dimensi profesionalisme ditempatkan sebagai kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, baik dari segi kemampuan pedagogis guru maupun kesiapan menghadapi tantangan dunia global. Dalam konteks ini, profesionalisme bukanlah antitesis dari nilai tradisional, melainkan merupakan elemen pelengkap yang memperkuat relevansi pesantren di tengah dinamika sosial³.

Perumusan visi dan misi dilakukan secara terstruktur melalui langkah-langkah integratif dan deliberatif yang melibatkan pimpinan, dewan guru, dan stakeholder pesantren lainnya. Penekanan pada pendekatan partisipatif ini penting untuk membangun konsensus dan pemahaman kolektif terhadap arah strategis pendidikan yang akan dijalankan. Kyai sebagai figur sentral dalam struktur kepemimpinan pesantren memegang peranan kunci dalam mengarahkan proses ini. Kepemimpinan yang dijalankan oleh kyai bukan hanya bersifat simbolik, tetapi juga operasional dan inspiratif. Mengacu pada

² Mashur Imam and Moh Hamzah, "Problematika Dan Konsepsi Kemandirian Pesantren Salaf," *Nusantara Journal of Islamic Studies* 4, no. 1 (March 28, 2023): 32–47.

³ Mohammad Faris, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs Di Pesantren Nurul Wafa Besuki Dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)" (Desertasi, Jember, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019).

Robbins⁴ dan McShane, kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menciptakan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi⁵. Dalam hal ini, kyai di At Taufiqiyah tidak hanya menginisiasi perumusan visi, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya lingkungan pembelajaran yang memotivasi dan memberdayakan guru.

Struktur yayasan pesantren memainkan peran signifikan dalam merancang integrasi antara nilai keimanan dan ketakwaan (IMTAQ) dengan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Hal ini ditujukan untuk menghindari dikotomi antara pendidikan spiritual dan pendidikan rasional, serta menegaskan komitmen pesantren dalam membentuk insan yang berkarakter sekaligus kompeten secara akademik. Dalam konteks tersebut, pendidik didorong untuk menjadi figur pembelajar sepanjang hayat, yang senantiasa meningkatkan kapasitasnya baik dalam bidang keilmuan keislaman maupun pendekatan pedagogi yang inovatif.⁶ Kyai sebagai pemimpin pendidikan berperan dalam memfasilitasi supervisi berkelanjutan guna memastikan peningkatan mutu profesionalisme guru dapat berjalan secara sistematis⁷ dan rasional⁸.

⁴ Dia menyatakan bahwa kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan Stephen Robins dan Timothy Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS* (Jakarta: Penerbit Salemba, 2001), 249

⁵ Charles W. L. Hill and Steven McShane, *Principles of Management* (USA: McGraw-Hill Education, 2006). 56

⁶ Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 5-6

⁷ Abdul Mu'is, *Manajemen Pengembangan SDM Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember*, FENOMENA, Vol. 20 No. 1 (Januari - Juni 2021), 35

⁸ Rebore, *Human Resource Administration In Education*, 38

Yang menjadi keunikan dari Pesantren At Taufiqiyah adalah bagaimana penyusunan visi dan misi pengembangan pendidik dilakukan dengan mempertimbangkan nilai-nilai warisan lokal yang bersifat *fragmented value*. Artinya, dalam setiap intervensi kebijakan atau strategi pengembangan, selalu ada upaya untuk mempertahankan dan melestarikan nilai-nilai luhur yang telah menjadi bagian dari kultur institusi. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi warisan yang dikagumi, tetapi juga dijadikan sebagai sumber inspirasi dan komitmen kolektif dalam pengelolaan pendidikan.⁹ Mengacu pada teori budaya organisasi Schein, pendekatan ini tergolong pada upaya mempertahankan budaya (*culture survival*) dan sekaligus beradaptasi dengan perubahan (*adaptation to change*),¹⁰ dua komponen penting dalam menjaga keberlangsungan suatu institusi pendidikan.

Dengan demikian, orientasi objektif yang dimaksud dalam perencanaan visi dan misi di Pesantren At Taufiqiyah bukan hanya sekadar narasi strategis, tetapi merupakan kristalisasi dari nilai, semangat, dan harapan kolektif yang terinstitusionalisasi dalam manajemen pendidik. Proses perencanaan tersebut tidak hanya diarahkan untuk memperkuat posisi pesantren dalam skala lokal, tetapi juga membangun daya saing dalam konteks global. Dalam perspektif Quinn dan Cameron, hal ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang seimbang antara penguatan internal (*power-oriented*) dan adaptasi eksternal

⁹ Noorhaidi Hasan, "Islamizing Formal Education: Integrated Islamic School and New Trend in Formal Education Institution in Indonesia", *Makalah*, (S. Rajartanam School of International Studies Singapore, Februari 2011), 4-5.

¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986). 27

(*dynamic-adaptive*), dua hal yang diperlukan dalam organisasi pendidikan yang berkelanjutan.¹¹

Secara spesifik, visi dan misi yang dirumuskan mengandung dua orientasi besar. *Pertama*, mempertahankan kekhasan budaya pendidikan pesantren sebagai identitas keilmuan yang berbasis nilai-nilai Islam tradisional. Ini termasuk penerapan kurikulum kitab kuning, budaya santri, serta nilai-nilai kearifan lokal yang berkembang di masyarakat sekitar pesantren. *Kedua*, memperkuat relevansi pendidikan pesantren dengan kebutuhan kontemporer melalui penguatan kompetensi guru, pembelajaran berbasis teknologi, serta keterlibatan aktif dalam wacana dan praktik pendidikan nasional. Jadi temuan ini senada dengan pendapat Mashur Imam yang menegaskan bahwa orientasi visi untuk daya saing pesantren, bukanlah hal yang dikontraskan, tetapi dikonsolidasikan dalam satu kerangka visi pendidikan yang menyatu dan menyeluruh. Dalam kerangka ini, pendekatan *adhocracy* dan *market-oriented* menjadi relevan untuk menjembatani posisi pesantren dengan dinamika dunia luar.¹²

Dengan demikian, *Vision statements* dalam manajemen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dapat dikatakan sebagai proses yang kompleks namun terarah. Ia menggabungkan aspek budaya, nilai, strategi, dan kepemimpinan dalam satu harmoni yang saling memperkuat. Proses ini memberikan arah yang jelas bagi peningkatan mutu pendidikan pesantren, tidak hanya dalam jangka

¹¹ K.S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

¹² Mashur Imam and Abdullah, "Service Quality Dalam Membangun Competitive Advantage Di Pondok Pesantren Nurul Jadid," *Nusantara Journal of Islamic Studies* 3, no. 2 (September 20, 2022): 167–86.

pendek, tetapi juga untuk keberlanjutan dan transformasi institusi dalam jangka panjang. Peran strategis kyai, keterlibatan aktif seluruh elemen pesantren, serta keseimbangan antara nilai tradisional dan tuntutan profesionalisme menjadi kunci utama dalam mewujudkan visi pendidikan pesantren yang unggul, relevan, dan berdaya saing.

2. *Internal-External Assessment* Sumber Daya Pesantren

Dalam perencanaan manajemen pendidikan di Pesantren At Taufiqiyah, analisis sumber daya menjadi tahapan krusial yang dilakukan setelah terbentuknya struktur kelembagaan yang mapan. Langkah ini diarahkan untuk merumuskan tujuan pendidikan yang menyeluruh dan berorientasi pada kebutuhan riil masyarakat, baik dari sisi internal maupun eksternal pesantren. Analisis tersebut dilaksanakan secara kolaboratif, dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang dikonsolidasikan oleh tim pengembang lembaga. Hasil dari proses analisis ini bukan hanya dijadikan landasan dalam menyusun visi dan misi pesantren, melainkan juga menjadi acuan strategis dalam merancang program pengembangan mutu pendidikan, khususnya dalam peningkatan kapasitas pendidik.¹³

Penilaian terhadap kebutuhan internal mencakup aspek-aspek mendasar seperti ketersediaan sumber daya manusia, kompetensi pedagogis para guru, relevansi kurikulum yang diterapkan, serta efektivitas metode pengajaran yang telah berjalan.¹⁴ Analisis ini bertujuan untuk memetakan kekuatan dan

¹³ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

¹⁴ Aydar M. Kalimullin, Elena Khodyreva, and Julia Koinova-Zoellner, "Development of Internal System of Education Quality Assessment at a University," *International Journal of Environmental and Science Education* 11, no. 13 (2016): 6002–13.

kelemahan institusi, sehingga memungkinkan penyusunan langkah-langkah korektif maupun inovatif untuk memperbaiki performa pendidikan. Dalam konteks ini, perhatian diberikan secara khusus pada aspek kompetensi pendidik, mengingat guru merupakan ujung tombak dalam penyampaian visi pendidikan pesantren kepada para santri.

Sementara itu, analisis kebutuhan eksternal berfokus pada pemetaan dinamika sosial masyarakat sekitar, perkembangan ilmu pengetahuan, serta kebijakan nasional terkait pendidikan.¹⁵ Pesantren At Taufiqiyah tidak menutup diri terhadap perubahan sosial maupun tuntutan zaman. Sebaliknya, lembaga ini secara aktif membaca konteks sosial dan regulasi yang berlaku agar dapat memosisikan diri secara tepat dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Hal ini menunjukkan adanya komitmen pesantren untuk tidak hanya mengembangkan pendidikan berbasis nilai tradisional, tetapi sebagaimana disampaikan Kawakib juga membuka ruang bagi adaptasi terhadap dinamika global dan nasional.¹⁶ Analisis eksternal ini juga mencerminkan kesadaran pesantren bahwa peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan dengan memperhatikan arah kebijakan makro yang dicanangkan oleh negara, sebagaimana termuat dalam UU Sisdiknas, UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta regulasi teknis seperti KMA No. 1006 Tahun 2021 dan standar BSNP.

¹⁵ Cesar Saenz, "The Internal and External Assessment," in *Creating Shared Value to Get Social License to Operate in the Extractive Industry* (USA: Emerald Publishing Limited, 2021), 37–74.

¹⁶ Akhmad Nurul Kawakip, "Globalization and Islamic Educational Challenges: Views from East Javanese Pesantren," *Ulumuna* 24, no. 1 (June 17, 2020): 105–31, <https://doi.org/10.20414/ujs.v24i1.385>.

Pendekatan holistik ini memperlihatkan bahwa perumusan tujuan pendidikan di Pesantren At Taufiqiyah tidak dilakukan secara sepihak. Sebaliknya, pendekatan partisipatif menjadi fondasi utama agar setiap rencana pengembangan benar-benar sesuai dengan harapan dan kebutuhan kolektif. Meskipun pelaksanaan analisis tersebut belum sepenuhnya mengikuti metodologi analisis modern yang sistematis dan terukur, namun pendekatan yang digunakan cukup untuk menghasilkan gagasan strategis yang reflektif dan kontekstual.¹⁷ Hal ini dapat dilihat dari hasil akhir berupa orientasi tujuan pendidikan yang tidak hanya berupaya mencetak lulusan yang unggul secara intelektual, tetapi juga mampu berkontribusi dalam menyelesaikan persoalan sosial yang berkembang di masyarakat.

Proses analisis sumber daya ini juga memperlihatkan fleksibilitas budaya organisasi pesantren dalam menerima perubahan. Pesantren At Taufiqiyah menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak harus bertentangan dengan nilai-nilai tradisional. Sebaliknya, proses transformasi dilakukan dalam kerangka pelestarian tradisi, sekaligus membuka peluang untuk berinovasi sesuai perkembangan zaman. Dalam kerangka teori organisasi pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Ouchi dan Wilkins, strategi pengembangan yang efektif adalah yang mampu menjaga keseimbangan antara kekuatan struktur internal dan kemampuan adaptasi terhadap faktor eksternal.¹⁸

Pesantren At Taufiqiyah menampilkan model pendidikan yang cukup dinamis,

¹⁷ Zahra Khusnul Lathifah, Sri Setyaningsih, and Dian Wulandari, "Exploring Internal Quality Assurance System for Pesantren in Indonesia," *Journal of Higher Education Theory and Practice* 22, no. 16 (2022): 126–32.

¹⁸ William G. Ouchi and Alan L. Wilkins, "Organizational Culture," *Annual Review of Sociology* 11 (1985): 457–83.

di mana pembaruan mutu tidak dilihat sebagai ancaman terhadap warisan nilai-nilai pesantren, tetapi sebagai peluang untuk mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut dalam konteks kekinian.

Lebih jauh lagi, keterbukaan terhadap regulasi dan kebijakan pemerintah merupakan wujud dari kesadaran pesantren bahwa dirinya adalah bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Analisis terhadap kebijakan yang berlaku bukan hanya untuk kepatuhan administratif, tetapi juga sebagai strategi untuk menyelaraskan program pengembangan pendidikan dengan standar mutu nasional. Langkah ini diambil agar lulusannya tidak mengalami marginalisasi dalam kompetisi global yang semakin kompleks.¹⁹ Dengan demikian, penyesuaian terhadap kebijakan pemerintah dapat dibaca sebagai upaya taktis untuk menempatkan pesantren dalam posisi strategis sebagai lembaga pendidikan yang siap bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

Dari sudut pandang teori pengembangan organisasi, orientasi pesantren terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan eksternal mencerminkan pendekatan *adhocracy* dan *market*. Quinn dan Cameron menyatakan bahwa pengembangan kelembagaan yang efektif menuntut adanya keterbukaan terhadap lingkungan eksternal, termasuk perubahan nilai, persepsi publik, serta kemajuan teknologi.²⁰ Dalam konteks Pesantren At Taufiqiyah, hal ini tercermin dari komitmen mereka untuk membaca arah perubahan yang terjadi di masyarakat sebagai dasar bagi pengembangan kompetensi lulusan. Sikap adaptif ini menjadi indikator bahwa pesantren tidak menutup diri terhadap

¹⁹ Anderson, *Rethinking the "L" Word in Higher Education*.

²⁰ Cameron and Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

inovasi dan perkembangan, selama tetap berada dalam koridor nilai-nilai keislaman yang menjadi jati dirinya.

Selain memetakan faktor eksternal, analisis juga diarahkan untuk mengevaluasi kondisi riil sumber daya yang dimiliki pesantren. Ketersediaan sarana dan prasarana, serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, menjadi titik tekan dalam analisis ini. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap langkah pengembangan memiliki dasar data yang kuat dan obyektif. Di sini, pendekatan manajemen pendidikan modern mulai tampak, terutama dalam hal konsolidasi birokrasi kelembagaan yang menjadikan yayasan pesantren sebagai pusat perencanaan strategis.²¹ Dengan kata lain, perumusan kebijakan dan arah pengembangan tidak hanya berasal dari unit pendidikan pesantren, tetapi merupakan hasil integrasi visi yang dibentuk oleh lembaga induk, yakni pondok pesantren.

Dalam perspektif manajemen mutu, proses analisis ini menjadi bagian penting dari pengembangan budaya internal lembaga. Fungsi birokrasi bukan hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai pengawal nilai-nilai kelembagaan yang menjamin kesinambungan misi pendidikan pesantren. Upaya untuk menyelaraskan antara visi sendiri, kebutuhan masyarakat, dan regulasi nasional, merupakan strategi integratif yang bertujuan untuk menghasilkan output pendidikan yang unggul dan relevan. Proses ini juga menunjukkan bahwa pengembangan mutu pendidikan bukan hanya masalah teknis dan administratif, melainkan juga menyangkut konsistensi terhadap

²¹ Fanani, Wahyono, and Aniati, "Bureaucratic Management of Maintaining In Pesantren's Culture."

nilai-nilai spiritual dan sosial yang menjadi dasar berdirinya pesantren itu sendiri.

3. Perumusan Standarisasi dan Proses Rekrutmen

Perumusan standarisasi dan proses rekrutmen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah Sumenep mencerminkan upaya sadar dan sistematis dalam membangun manajemen sumber daya pendidikan yang berbasis mutu dan nilai-nilai khas pesantren. Dalam kerangka teori manajemen sumber daya pendidikan, tindakan ini mengacu pada proses pengelolaan tenaga kependidikan yang diarahkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pembelajaran, sekaligus menjamin keberlanjutan nilai-nilai institusi pendidikan.²² Manajemen sumber daya pendidikan, menurut teori-teori mutakhir, bukan hanya menyangkut aspek administratif dan teknis, tetapi juga mencakup dimensi strategis dan kultural yang menentukan kualitas pendidikan secara holistik.²³

Standarisasi dalam konteks ini menjadi fondasi penting karena berfungsi sebagai instrumen normatif dalam menentukan kualitas dan kapabilitas yang harus dimiliki oleh calon pendidik.²⁴ Standar yang dirumuskan oleh Pesantren At Taufiqiyah tidak hanya bersifat akademik dan profesional, melainkan juga menyentuh ranah spiritual dan kepribadian. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki pandangan integral terhadap kualitas guru. Hal demikian, dalam kacamata Robins dan Coulter,

²² Enco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).²³

²³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, 132

²⁴ Stinnett, T.M. *Professional Problems of Teachers*, (New York: The Macmillan Company, 1958), 114.

penetapan standar kompetensi mencerminkan prinsip perencanaan strategis yang adaptif terhadap kebutuhan institusional dan dinamika eksternal.²⁵

Kriteria kompetensi yang ditetapkan mencakup penguasaan ilmu agama secara mendalam (*tafaqquh fi al-din*), kemampuan pedagogis, serta integritas kepribadian yang sesuai dengan kultur pesantren. Ketiga aspek ini mencerminkan pendekatan tripartit dalam manajemen tenaga pendidik yakni kompetensi profesional, personal, dan sosial.²⁶ Dalam hal ini, Pesantren At Taufiqiyah menjalankan fungsi manajerial yang tidak sekadar administratif, melainkan bersifat selektif dan transformatif, sebagaimana diidealkan oleh konsep manajemen strategis dalam pendidikan.²⁷

Tafaqqohu fi al-din sebagai prasyarat utama menunjukkan penekanan pada kedalaman ilmu agama sebagai bekal utama seorang guru di pesantren. Dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan, hal ini bisa dipahami sebagai bentuk rekrutmen berbasis kompetensi inti (*core competencies*).²⁸ Artinya, individu yang direkrut harus memiliki keahlian pokok yang menjadi penentu keberhasilan tugas pendidikan yang diembannya. Kompetensi ini menjadi semakin penting karena guru di lingkungan pesantren bukan hanya

²⁵ Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management* (USA: Pearson Prentice Hall, 2007), 61

²⁶ Siswanto Sastrohadiwiryono and Asrie Hadaningsih Syuhada, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 9

²⁷ Shana Goldwyn, "Educational Administration: Theory, Research, and Practice," *Journal of Educational Administration* 46, no. 1 (January 1, 2008): 123–27, <https://doi.org/10.1108/09578230810849862>.

²⁸ Cecilia D. Stafford and William M. Serban, "Core Competencies: Recruiting, Training, and Evaluating in the Automated Reference Environment," in *Personnel Administration in an Automated Environment* (US: Routledge, 1990).

berfungsi sebagai pengajar, melainkan juga sebagai pembimbing spiritual dan teladan moral bagi santri.

Selain itu, kemampuan pedagogis menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan. Dalam konteks manajemen pendidikan, pedagogi adalah bagian dari kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh setiap pendidik agar proses pembelajaran berlangsung efektif. Dengan kemampuan pedagogis, pendidik mampu mentransformasikan ilmu menjadi pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik.²⁹ Oleh karena itu, seleksi terhadap aspek ini mencerminkan orientasi mutu yang bertumpu pada kemampuan instruksional dan pengelolaan kelas.

Kesesuaian karakter dengan budaya pesantren menjadi elemen yang juga sangat menentukan. Pesantren At Taufiqiyah menekankan bahwa pendidik tidak hanya harus berilmu dan terampil, tetapi juga harus memiliki kepribadian yang selaras dengan nilai-nilai pesantren. Dalam literatur manajemen sumber daya pendidikan, kesesuaian nilai ini dikenal sebagai *person-organization fit*, yaitu sejauh mana nilai-nilai pribadi individu selaras dengan nilai institusi. Ketidakesesuaian dalam aspek ini seringkali menjadi sumber disfungsi dalam organisasi pendidikan, karena akan melahirkan konflik nilai dan mengganggu keharmonisan budaya kerja.³⁰

Dalam praktiknya, proses rekrutmen pendidik dilakukan secara selektif dan transparan. Selektivitas menunjukkan upaya pesantren dalam menyaring

²⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2014), 24

³⁰ Amy L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology* 49, no. 1 (1996): 1–49.

individu dengan standar tinggi, yang dalam teori manajemen sumber daya pendidikan disebut sebagai *merit-based recruitment*.³¹ Proses ini tidak hanya bertumpu pada aspek administratif, tetapi juga melibatkan proses wawancara, observasi, dan bahkan rekomendasi dari jaringan alumni atau mitra pesantren. Transparansi dalam proses rekrutmen menjadi bagian dari prinsip akuntabilitas manajemen, yang penting untuk menjaga kepercayaan publik dan menjamin objektivitas dalam pengambilan keputusan.³²

Melalui proses yang ketat dan terstandar ini, Pesantren At Taufiqiyah dapat menjaga kontinuitas dan konsistensi dalam pengelolaan pendidik. Manajemen ini sejalan dengan prinsip sustainable education management, di mana kualitas pendidikan dijaga tidak hanya untuk kepentingan jangka pendek, tetapi juga dalam perspektif jangka panjang. Hal ini penting terutama dalam konteks pendidikan berbasis nilai seperti pesantren, yang keberlangsungannya sangat ditentukan oleh regenerasi pendidik yang kompeten dan berintegritas³³.

Dengan demikian, perumusan standarisasi dan proses rekrutmen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah Sumenep bukan hanya merupakan kegiatan administratif, melainkan merupakan bentuk nyata dari penerapan prinsip-prinsip manajemen sumber daya pendidikan yang integral. Upaya ini mencerminkan kesadaran institusional terhadap pentingnya pengelolaan tenaga pendidik secara profesional, sistematis, dan berbasis nilai. Dalam jangka

³¹ Huma Haider, "Merit-Based Recruitment in the Public Sector: Effectiveness and Challenges," report (The Institute of Development Studies and Partner Organisations, November 20, 2019).

³² Jamali, Ilman Nafi'a, and Septi Gumiandari, "Staffing And The Psychology Of Leadership Power In Islamic Higher Education In Enhancing Human Resource Performance Management," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 03 (October 30, 2022).

³³ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.21

panjang, strategi ini akan membentuk ekosistem pendidikan yang berkelanjutan, kompeten, dan relevan dengan tuntutan zaman serta tetap setia pada nilai-nilai pesantren.

4. Formulasi Program Pengembangan Pendidik

Formulasi program pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dilakukan dengan sistematis dan strategis dalam mengelola aset manusia sebagai penggerak utama institusi pendidikan Islam. Manajemen sumber daya pendidikan, sebagaimana dijelaskan oleh Sondang P. Siagian, mencakup seluruh proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap unsur-unsur pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.³⁴ Dalam konteks ini, pendidik bukan hanya sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memainkan peran sentral dalam membentuk karakter santri dan mentransformasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan keseharian.

Program pengembangan pendidik yang dirancang oleh Pesantren At Taufiqiyah berangkat dari analisis kebutuhan (*needs assessment*), yang merupakan fondasi dalam perencanaan strategis sumber daya manusia. Proses ini memungkinkan institusi untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh para pendidik dibandingkan dengan standar yang diharapkan. Dengan demikian, sebagaimana program pelatihan yang ditawarkan—seperti *workshop*, bimbingan teknis, dan peningkatan kapasitas—

³⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).34

dirancang secara terarah untuk menutup gap kompetensi tersebut.³⁵ Ini sejalan dengan pandangan Peter Drucker yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh seberapa baik pengelolaan sumber daya manusianya.³⁶

Unsur yang membedakan program ini dari sekadar pelatihan teknis adalah penekanannya pada penguatan spiritual dan etika pendidik. Dalam kerangka manajemen pendidikan Islam, aspek ruhaniyah dan akhlak merupakan dimensi penting yang tidak bisa diabaikan. Pendidik di pesantren tidak hanya berfungsi sebagai instruktur, tetapi juga sebagai murabbi (pendidik spiritual) yang membentuk kepribadian santri. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pendidik mencakup integrasi antara ilmu pengetahuan modern dan nilai-nilai keislaman, yang mengarah pada penyelenggaraan pendidikan yang holistik dan kontekstual. Hal ini mengacu pada konsep “*integrated curriculum*” yang dikembangkan dalam manajemen pendidikan berbasis nilai, di mana tujuan akhir pendidikan bukan hanya kecakapan akademik tetapi juga kematangan moral dan spiritual³⁷.

Secara konseptual, pendekatan pengembangan pendidik ini menggambarkan praktik manajemen strategis sumber daya pendidikan, di mana pengembangan tenaga pendidik diposisikan sebagai investasi jangka panjang. Sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia strategik,

³⁵ Nur Cholid, *Menjadi Guru Profesional* (Jakarta: CV Presisi Cipta Media, 2021).56

³⁶ Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (New York, NY: HarperBusiness, 2010).45

³⁷ Rifan Humaidi, “Manajemen Integrasi Budaya Organisasi Di Pondok Pesantren; Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Nurul Islam Dan Pondok Pesantren al-Qodiri Jember” (Desertasi, Malang, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019).

pengembangan kompetensi pendidik perlu dikaitkan langsung dengan visi dan misi institusi. Dalam hal ini, Pesantren At Taufiqiyah memiliki visi sebagai lembaga yang melahirkan kader ulama dan pendakwah yang mampu menjawab tantangan zaman. Maka, kompetensi pedagogik, keilmuan, dan spiritual pendidik harus diarahkan untuk mendukung pencapaian visi tersebut³⁸.

Program pengembangan ini juga mencerminkan prinsip manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*), di mana efektivitas pelatihan diukur melalui evaluasi berkelanjutan. Evaluasi ini penting untuk mengetahui sejauh mana pelatihan berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran dan perilaku profesional pendidik. Evaluasi dilakukan melalui berbagai instrumen, seperti observasi kelas, umpan balik santri, dan refleksi individu, serta pertemuan berkala antar pendidik. Dengan kata lain, sebagaimana yang dijelaskan Judith Hale, pendekatan ini mengadopsi prinsip *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) dalam sistem manajemen mutu pendidikan³⁹.

Lebih jauh, integrasi nilai-nilai spiritual dalam pengembangan pendidik juga berakar dari pendekatan manajemen nilai (*value-based management*). Manajemen ini menekankan bahwa nilai-nilai dasar institusi, dalam hal ini nilai-nilai Islam, menjadi acuan dalam pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan sumber daya. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan

³⁸ Stephen Robbins and Timothy Judge, *Organizational Behavior (17th Edition) - Standalone Book* (Boston: Pearson, 2017).56

³⁹ Judith Hale, *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results* (John Wiley & Sons, 2003).26

bukan hanya berbasis pada kompetensi teknis tetapi juga mendalamkan komitmen terhadap etika profesi dan visi transendental pendidikan Islam⁴⁰.

Program ini juga terlihat menjalankan prinsip partisipatif dalam manajemen sumber daya pendidikan, karena dirancang dengan melibatkan pendidik dalam perencanaan dan evaluasi program. Hal ini penting untuk membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen terhadap hasil program. Ketika pendidik merasa menjadi bagian dari proses pengembangan, maka motivasi dan antusiasme mereka dalam mengikuti program akan meningkat. Ini sesuai dengan pendekatan manajemen partisipatif yang dikembangkan dalam teori manajemen sumber daya manusia.⁴¹

5. Formulasi Kode Etik Pendidik

Perumusan tata aturan atau kode etik pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan langkah strategis yang mencerminkan kesadaran institusi terhadap pentingnya membangun tata kelola profesional dan berintegritas bagi tenaga pendidik. Manajemen sumber daya pendidikan berfokus pada pengelolaan unsur-unsur manusia, khususnya guru atau pendidik, sebagai komponen strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pembentukan kode etik menjadi bagian penting dalam menciptakan sistem regulasi internal yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga operasional dalam membentuk perilaku pendidik yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren, agama, dan masyarakat.

⁴⁰ Janice Wobst, Parvina Tanikulova, and Rainer Lueg, "Value-Based Management: A Review of Its Conceptualizations and a Research Agenda toward Sustainable Governance," *Journal of Accounting Literature* 47, no. 1 (2023): 150–200.

⁴¹ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.45

Kode etik pendidik dalam kerangka teori manajemen sumber daya pendidikan berfungsi sebagai alat kendali normatif (*normative control*) yang mengarahkan perilaku individu sesuai dengan tujuan kelembagaan. Mintzberg menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang efektif adalah organisasi yang memiliki mekanisme koordinasi yang jelas, termasuk dalam hal ini standar perilaku atau norma kerja yang tertulis dan dipahami oleh seluruh anggotanya.⁴² Dalam konteks ini, kode etik bukan hanya sebagai simbol moralitas, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola sumber daya manusia. Kode etik tersebut menjabarkan nilai-nilai dasar seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, kesetiaan pada institusi, serta sikap hormat terhadap peserta didik dan masyarakat. Kode etik juga menetapkan batasan perilaku yang dianggap tidak etis atau menyimpang dari misi lembaga.

Dalam implementasinya, kode etik berfungsi sebagai sistem kendali perilaku (*behavior control*) dan menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja pendidik (*teacher performance appraisal*). Di Pesantren At Taufiqiyah, kode etik mencakup aspek-aspek moral dan tanggung jawab sosial pendidik, seperti menjaga amanah sebagai guru, berlaku adil terhadap semua santri, tidak melakukan kekerasan fisik maupun verbal, serta tidak melakukan tindakan yang dapat merusak citra lembaga. Hal ini selaras dengan prinsip-prinsip dalam teori Etika Profesi Pendidikan, sebagaimana dikembangkan oleh Strike dan

⁴² Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (New York: Prentice-Hall, 1983).102

Soltis, yang menyatakan bahwa pendidik memiliki tanggung jawab moral terhadap peserta didik, kolega, dan masyarakat secara luas.⁴³

Penerapan kode etik pendidik juga erat kaitannya dengan manajemen mutu pendidikan. Dalam model TQM dalam pendidikan, pembinaan etika profesi merupakan bagian dari upaya peningkatan kualitas SDM dan pelayanan pendidikan.⁴⁴ Kode etik menjadi tolok ukur evaluatif dalam proses supervisi akademik dan pembinaan guru. Evaluasi terhadap kepatuhan pendidik terhadap kode etik menjadi indikator penting dalam menentukan pengembangan karier, pelatihan lanjutan, atau tindakan korektif.

Keberadaan kode etik juga memperkuat aspek akuntabilitas sosial lembaga pendidikan. Pendidik sebagai agen perubahan sosial tidak hanya bertanggung jawab kepada lembaga, tetapi juga kepada masyarakat luas. Dalam konteks ini, kode etik menjadi pernyataan terbuka lembaga kepada publik tentang standar perilaku yang dijunjung tinggi oleh pesantren. Hal ini sejalan dengan konsep stakeholder dalam manajemen pendidikan, di mana keberadaan lembaga tidak bisa dilepaskan dari relasi dan kepercayaan masyarakat.⁴⁵ Ketika pesantren menegaskan komitmennya terhadap nilai-nilai etik, maka publik pun akan semakin percaya dan mendukung eksistensi lembaga tersebut.

Dapat disimpulkan, perumusan dan penerapan kode etik pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan wujud konkret dari penerapan prinsip-

⁴³ Kenneth A. Strike and Jonas F. Soltis, *The Ethics of Teaching* (New York: Teachers College Press, 2004).15-28

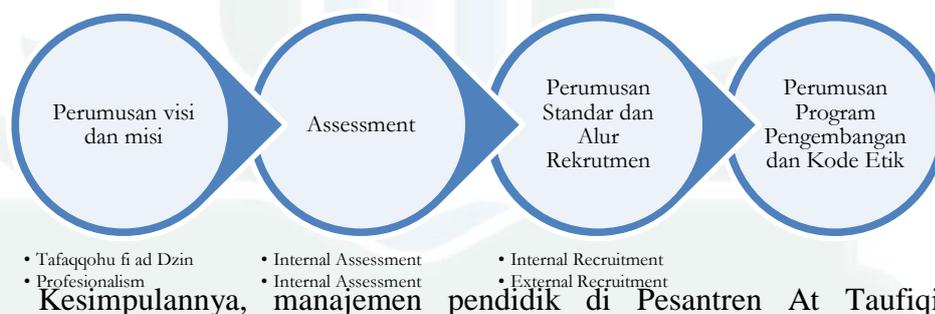
⁴⁴ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.35

⁴⁵ Anthony Bryk and Barbara Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement* (Russell Sage Foundation, 2002).

prinsip manajemen sumber daya *value-based management*. Dalam konteks ini, kode etik bukan hanya instrumen normatif, tetapi merupakan bagian integral dari sistem manajemen kualitas, pengembangan budaya organisasi, dan penguatan tanggung jawab sosial lembaga pendidikan Islam.

Untuk merinci penjelasan di atas, peneliti menyusun kerangka kerja perencanaan manajemen pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagaimana di bawah ini;

Gambar 5.1 Perencanaan Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pesantren



menunjukkan integrasi yang kuat antara nilai-nilai tradisional pesantren dan tuntutan profesionalisme modern dalam suatu visi pendidikan yang adaptif dan partisipatif. Visi tersebut berakar pada orientasi tafaqqohu fi al-din sebagai identitas keilmuan khas pesantren, namun juga merespons kebutuhan kontemporer melalui penguatan kompetensi guru dan keterbukaan terhadap teknologi serta kebijakan nasional. Kepemimpinan kyai, partisipasi kolektif elemen pesantren, dan struktur yayasan yang adaptif menjadi pilar utama dalam merumuskan arah pengembangan mutu pendidikan yang tidak hanya mempertahankan nilai warisan lokal, tetapi juga menyesuaikannya dengan dinamika eksternal.

Melalui analisis sumber daya secara internal-eksternal, pesantren ini mampu memetakan kekuatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidik, termasuk kesadaran untuk menyelaraskan dengan standar nasional dan global. Dalam konteks ini, standarisasi dan rekrutmen pendidik dilakukan secara selektif dan berbasis nilai, dengan menekankan pada kompetensi agama, pedagogis, dan integritas kepribadian yang selaras dengan budaya pesantren. Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa Pesantren At Taufiqiyah tidak hanya berorientasi pada pelestarian nilai, tetapi juga pada transformasi strategis yang menjadikan lembaga ini relevan, berdaya saing, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan masa depan

B. Rekrutmen dan Penempatan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Rekrutmen dan penempatan pendidikan dilaksanakan juga dengan berdasarkan visi dan misi yang telah dirumuskan. Sebagaimana disebutkan di awal, core orintation pendidikan pesantren At Taufiqiyah ada dua yakni tujuan *Tafaqqohu fi ad Dzin* dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan masyarakat. Secara keseluruhan, ada model rekrutmen yang dikembangkan, namun model keputusan seleksi yang terpilih tetap kyai. Walaupun proses penempatannya pendidik yang terpilih, tetap dilaksanakan secara profesional. Seluruh hal demikiannya yang akan dibahas dalam sub fokus pembahasan ini.

1. *Internal Recruitment*

Rekrutmen manajemen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dalam menjaga kesinambungan mutu pendidikan dilakukan dengan menekankan pada internalisasi nilai kelembagaan sejak dini. Proses ini dapat dianalisis melalui pendekatan sistemik yang memandang guru sebagai aktor strategis dalam sistem pendidikan, yang perekrutannya harus didasarkan pada prinsip efisiensi, relevansi, dan keberlanjutan institusional. Model rekrutmen internal yang diterapkan oleh pesantren ini mengintegrasikan proses pendidikan dan pembentukan karakter sejak masa studi, sehingga menciptakan sinergi antara pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia.

Langkah awal dalam rekrutmen ini adalah menetapkan target internal dari kalangan alumni pesantren. Hal ini mencerminkan pendekatan endogen dalam manajemen sumber daya manusia, di mana institusi mendayagunakan potensi internal sebagai bagian dari upaya kaderisasi. Dalam perspektif teori manajemen sumber daya pendidikan, langkah ini sejalan dengan prinsip efisiensi dan efektivitas, karena alumni telah memiliki pemahaman nilai-nilai, budaya, serta sistem pembelajaran yang berlaku di lingkungan pesantren. Cara dapat dipandang senada dengan model *values-based personnel management* yang digagas Tony Bush, yaitu strategi pengelolaan SDM yang berakar pada nilai dan misi lembaga pendidikan itu sendiri.⁴⁶

Proses rekrutmen pendidik melalui jalur internal, dilakukan Pesantren At Taufiqiyah melalui program Praktik Studi Lapangan (PSL) bagi lulusannya,

⁴⁶ Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management* (Los Angeles: SAGE Publications Ltd, 2011).67

khususnya dalam bentuk praktik mengajar. Praktik ini bukan hanya simulasi pembelajaran, tetapi merupakan proses pembentukan profesionalitas calon guru yang menyatu dalam pengalaman langsung mengelola kelas, berinteraksi dengan santri, dan menginternalisasi metode pembelajaran khas pesantren. Secara teoretis, hal demikian masuk dalam kerangka *experiential learning* sebagaimana dikembangkan oleh David Kolb, di mana proses belajar melalui pengalaman konkret berperan dalam membentuk kompetensi dan refleksi pedagogis.⁴⁷ Strategi ini memungkinkan institusi pesantren untuk melakukan observasi terhadap kesiapan calon pendidik secara holistik.

Penilaian dalam proses rekrutmen ini mencakup aspek teknis, kepribadian, motivasi, serta nilai-nilai kelembagaan. Hal ini memberikan kesan bahwa pesantren tidak hanya menilai dari aspek kemampuan kognitif semata, tetapi juga mengedepankan kualitas afektif dan spiritual sebagai bagian dari integritas pendidik. Aspek teknis merujuk pada kompetensi dalam menyampaikan materi, penguasaan strategi pembelajaran, serta manajemen kelas. Sementara itu, aspek kepribadian dan motivasi menekankan pada karakteristik moral dan dedikasi terhadap pendidikan Islam yang *rahmatan lil 'alamin*. Hal ini sangat beririsan dengan teori kompetensi guru menurut Robert J. Marzano yang menekankan pentingnya keseimbangan antara keahlian profesional dan karakter pribadi dalam membentuk guru efektif³. Atau bahkan, lebih sempurna dari gagasan internal rekrutmennya Meldona, yang hanya

⁴⁷ David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (USA: Pearson Education, Incorporated, 2015), 41-45

mengistilahkan sebagai model penyeleksian tertutup yang hanya dari lisan ke lisan.⁴⁸

Secara konseptual, tujuan dari model rekrutmen ini tidak terlepas dari upaya strategis untuk memastikan keberlangsungan kaderisasi pesantren. Proses kaderisasi yang dimulai sejak masa pendidikan memberikan kontribusi terhadap pembentukan integritas dan loyalitas santri terhadap pesantren. Proses ini yang juga oleh Susan E. Jackson, ddk, dianggap sebagai mencerminkan pemanfaatan sistem internal untuk mengembangkan sumber daya yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkomitmen terhadap visi dan misi lembaga.⁴⁹ Loyalitas terhadap budaya pesantren menjadi modal sosial yang berharga dalam membangun iklim pendidikan yang stabil dan berkelanjutan.

Keunggulan lain dari rekrutmen berbasis internal ini adalah kesiapan mental, ideologis, dan metodologis lulusan untuk mengemban peran sebagai pendidik. Pesantren tidak hanya membentuk guru dari sisi akademik, tetapi juga membina mereka agar memiliki perspektif keilmuan yang sejalan dengan nilai-nilai keislaman, toleransi, dan keberagaman. Dalam hal ini, rekrutmen tidak hanya dipandang sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai proses kultural dan ideologis. Hal ini sejalan dengan gagasan Peter Jarvis mengenai “*learning as a human experience*” yang mengandaikan bahwa proses belajar akan membentuk cara berpikir dan identitas individu sebagai pendidik⁵⁰.

⁴⁸ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 141-142

⁴⁹ Susan Jackson, Randall Schuler, and Steve Werner, *Managing Human Resources* (New York: Cengage Learning, 2011).107

⁵⁰ Peter Jarvis, *Adult and Continuing Education: Theory and Practice* (New York: Psychology Press, 1995).93

Proses ini juga memungkinkan kontrol kualitas yang lebih baik terhadap mutu pendidik. Dengan pembinaan yang dilakukan sejak masa studi, pesantren dapat memantau perkembangan kompetensi calon guru secara terus-menerus. Ini mendukung teori manajemen sumber daya pendidikan yang menekankan pentingnya pemetaan potensi dan pembinaan berkelanjutan sebagai upaya untuk menghasilkan pendidik berkualitas tinggi.⁵¹ Temuan menguatkan menegaskan pentingnya kesinambungan antara pembelajaran, pengamatan, dan pelatihan dalam konteks institusi pendidikan berbasis nilai seperti pesantren.

Dengan demikian, strategi rekrutmen internal yang diterapkan oleh Pesantren At Taufiqiyah merupakan refleksi dari pendekatan manajemen sumber daya pendidikan yang adaptif terhadap konteks kelembagaan. Rekrutmen tidak hanya untuk pemenuhan kebutuhan tenaga pengajar, tetapi juga tentang pemeliharaan nilai, pembentukan karakter, dan keberlanjutan ideologis pesantren. Dalam konteks pendidikan Islam tradisional, hal ini memperkuat posisi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mendidik dalam makna akademis, tetapi juga membina manusia seutuhnya dalam dimensi spiritual, sosial, dan intelektual.

2. *External Recruitment*

Proses rekrutmen eksternal pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan strategi krusial dalam menjamin kesinambungan mutu

⁵¹ Allan C. Ornstein, Edward Pajak, and Stacey B. Ornstein, *Contemporary Issues in Curriculum* (Boston: Pearson, 2011).

pembelajaran dan regenerasi ideologis dalam lembaga pendidikan Islam. Rekrutmen eksternal yang dilakukan pesantren ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan integrasi antara kebutuhan profesionalisme dan nilai-nilai spiritual khas pesantren. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh proses pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja yang produktif dan bernilai bagi institusi pendidikan, termasuk di dalamnya, sebagaimana yang diperkenal Dessler, yakni perekrutan tenaga pendidik dari luar Lembaga.⁵²

Proses rekrutmen eksternal At Taufiqiyah dilakukan melalui tahapan formal yang dimulai dari pengumuman terbuka kepada publik. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren mulai mengadopsi prinsip-prinsip transparansi dan meritokrasi dalam mengelola sumber daya manusianya, sejalan dengan teori *merit-based recruitment* yang menekankan pentingnya kejelasan kriteria dan akses yang adil dalam proses seleksi.⁵³ Dengan menjadikan informasi lowongan tersedia bagi publik, sebagai kata Ben Haris, Dkk, pesantren membuka ruang masuknya talenta dari luar dengan pengalaman dan kompetensi yang beragam.⁵⁴

Tahapan seleksi berikutnya mencakup seleksi administrasi, tes kompetensi, dan wawancara. Dalam hal ini, seleksi administrasi berfungsi sebagai filter awal untuk menyaring pelamar berdasarkan kualifikasi minimal,

⁵² Gary Dessler, *Human Resource Management* (Boston: Pearson Education Canada, 2017).112

⁵³ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management* (New York: Prentice Hall, 2005).172

⁵⁴ Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan.⁵⁵ Tes kompetensi menjadi tahap krusial untuk mengukur pengetahuan, kemampuan pedagogis, serta kemampuan integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik pendidikan. Dalam konteks pesantren, tes ini biasanya meliputi penguasaan ilmu-ilmu keislaman, kemampuan membaca kitab kuning, serta penguasaan metode pembelajaran modern. Wawancara selanjutnya diarahkan untuk menggali kepribadian, komitmen moral, serta kecocokan nilai antara pelamar dan visi pesantren. Pendekatan ini sejalan dengan teori *fit organization*, yang menyatakan bahwa selain kompetensi, kecocokan nilai antara individu dan lembaga menjadi penentu keberhasilan integrasi tenaga kerja baru.⁵⁶

Tujuan dari model rekrutmen eksternal ini mencerminkan visi jangka panjang pesantren dalam menciptakan pembaruan tanpa meninggalkan tradisi. Masuknya tenaga pendidik dari luar dengan pengalaman dan perspektif baru diharapkan mampu memunculkan inovasi dalam metodologi pembelajaran. Dalam pandangan Sallis, keberagaman perspektif dalam institusi pendidikan menjadi salah satu sumber penting pembaruan pedagogis dan peningkatan mutu pendidikan.⁵⁷ Dengan kata lain, rekrutmen eksternal dapat menjadi katalisator perubahan kultural dalam pengelolaan pembelajaran yang lebih adaptif terhadap tuntutan zaman.

Selain itu, rekrutmen eksternal juga memiliki fungsi strategis dalam membangun jejaring profesional kelembagaan. Pendidik dari luar biasanya

⁵⁵ Rebores, *Human Resource Administration In Education*, 38

⁵⁶ Robbins and Coulter, *Management*.208

⁵⁷ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.28

membawa serta pengalaman kerja di institusi lain, yang secara tidak langsung dapat memperkaya jejaring At Taufiqiyah, baik dalam bidang akademik, sosial, maupun keagamaan. Ini penting untuk membangun kolaborasi eksternal serta memperluas cakrawala pesantren sebagai lembaga pendidikan yang terbuka dan progresif. Menurut Bush, jejaring profesional merupakan elemen penting dalam tata kelola pendidikan modern karena memungkinkan pertukaran sumber daya, ide, dan praktik baik lintas lembaga.⁵⁸

Model rekrutmen ini juga memberikan kontribusi terhadap dinamika pembelajaran di lingkungan pesantren. Pendidik dari luar umumnya membawa pendekatan metodologis yang mungkin berbeda dari yang sudah lazim digunakan di pesantren. Hal ini akan memicu proses adaptasi, diskusi, bahkan perdebatan akademik yang sehat di antara para pendidik internal dan eksternal. Dengan demikian, proses rekrutmen ini tidak sekadar menambah jumlah pendidik, tetapi juga menciptakan ruang dialektika yang konstruktif dalam lingkungan pendidikan pesantren. Perubahan seperti ini menjadi penting dalam konteks modernisasi pesantren, terutama ketika tuntutan terhadap integrasi antara tradisi dan modernitas menjadi semakin kuat.

Namun demikian, penting dicatat bahwa tantangan dalam rekrutmen eksternal di pesantren tidak kecil. Proses adaptasi terhadap kultur lokal pesantren, disiplin spiritual, serta struktur hirarkis yang khas seringkali menjadi tantangan bagi pendidik dari luar. Oleh karena itu, pesantren perlu menyiapkan sistem orientasi dan pendampingan bagi pendidik baru agar proses integrasi

⁵⁸ Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*.135

berjalan mulus. Dalam teori induksi guru, fase awal masuknya guru baru sangat menentukan keberhasilan mereka dalam berkontribusi pada institusi.⁵⁹ Pesantren yang berhasil mengelola fase ini cenderung memiliki tingkat retensi guru yang lebih tinggi serta dinamika profesional yang sehat.

Secara keseluruhan, model rekrutmen eksternal pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan bentuk adaptasi kreatif terhadap kebutuhan pengembangan institusi pendidikan Islam yang tetap menjaga nilai-nilai spiritualnya. Dengan menggabungkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti transparansi, kompetensi, dan jaringan profesional, dengan tradisi spiritual pesantren. Pesantren berhasil merumuskan model rekrutmen yang khas, kontekstual, dan relevan.

3. *Istikharah* Sebagai Seleksi Akhir Rekrutmen Pendidik

Walaupun terdapat dua model rekrutmen yang berlaku, yaitu rekrutmen internal dari kalangan santri alumni dan rekrutmen eksternal dari kalangan profesional atau sarjana pendidikan agama, proses penentuan akhir tetap terpusat pada otoritas Kyai. Peran sentral Kyai dalam pengambilan keputusan ini sejalan dengan pola kepemimpinan karismatik dalam pesantren tradisional, di mana Kyai bukan hanya dianggap sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pemegang otoritas moral dan spiritual tertinggi.⁶⁰ Keputusan pengangkatan pendidik tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan

⁵⁹ Sharon Feiman-Nemser, "From Preparation to Practice: Designing a Continuum to Strengthen and Sustain Teaching," *Teachers College Record* 103, no. 6 (August 1, 2001): 1013–55.

⁶⁰ Imam and Hamzah, "Problematika Dan Konsepsi Kemandirian Pesantren Salaf."

administratif atau kompetensi teknis, melainkan turut melibatkan dimensi spiritual melalui praktik *istikharah*.

Istikharah, yang secara harfiah berarti “memohon pilihan terbaik” kepada Allah, merupakan bentuk shalat dan doa yang dilakukan ketika seseorang menghadapi pilihan yang penting dan tidak mudah ditentukan secara rasional.⁶¹ Dalam konteks Pesantren At Taufiqiyah, *istikharah* dijadikan metode pengambilan keputusan untuk menentukan apakah seorang calon pendidik layak untuk diangkat atau tidak. Hal ini menjadi signifikan dalam sistem manajemen pendidikan karena menunjukkan adanya penyeimbangan antara rasionalitas dan spiritualitas, yang merupakan karakteristik khas dari manajemen berbasis nilai. Menurut Bush dan Middlewood, manajemen pendidikan yang efektif tidak hanya mengedepankan efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus mempertimbangkan nilai-nilai yang hidup dalam komunitas pendidikan tersebut, termasuk nilai keagamaan dan budaya lokal.⁶²

Dalam teori *human capital*, pemilihan SDM idealnya didasarkan pada analisis kompetensi, pengalaman, dan kecocokan dengan visi-misi lembaga. Namun, di pesantren ini, *istikharah* dipandang sebagai metode penyaringan tambahan dan pokok yang bersifat transendental dan non-empiris. Dalam praktiknya, setelah panitia seleksi memberikan daftar nama-nama kandidat yang telah diseleksi berdasarkan kualifikasi akademik dan rekam jejak profesional, Kyai melakukan *istikharah* sebagai tahap akhir sebelum

⁶¹ Muhammad Ansar, “Linguistic Decolonization: Revitalizing Indigenous Languages in Pakistani and Indian Anglophone Fictions,” *AL-HAYAT Research Journal (AHRJ)* 2, no. 2 (March 15, 2025): 1–10.

⁶² Tony Bush and David Middlewood, eds., *Managing People in Education* (London: SAGE Publications Ltd, 1997).14

mengesahkan pengangkatan dengan Surat Keputusan (SK). Proses ini tidak bersifat formalistik, tetapi tetap mendapatkan legitimasi dari seluruh elemen internal pesantren, karena dianggap sebagai bentuk *ikhtiar* batin yang menjamin keberkahan keputusan.

Dimensi spiritual ini menjadi semacam mekanisme harmonisasi antara penilaian objektif dan intuisi religius. Dalam kerangka teoritik, ini mendekati pendekatan spiritual leadership yang diperkenalkan oleh Fry, yang menekankan pentingnya nilai-nilai spiritual dalam memandu perilaku kepemimpinan, termasuk dalam pengambilan keputusan strategis. Fry menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual bukan hanya soal moralitas pribadi, tetapi mencakup upaya menciptakan makna dan tujuan bersama yang berakar pada nilai-nilai transenden.⁶³ Dalam konteks ini, *istikharah* bukan hanya tindakan personal Kyai, tetapi merupakan wujud dari kepemimpinan spiritual yang menciptakan keyakinan kolektif bahwa pendidik yang terpilih adalah yang paling sesuai secara lahir dan batin untuk membawa misi pendidikan pesantren.

Lebih jauh, praktik ini juga dapat dilihat dalam kerangka decision-making theory dalam manajemen pendidikan. Herbert Simon, dalam teorinya tentang *bounded rationality*, menyatakan bahwa keputusan manusia sering kali tidak didasarkan pada informasi sempurna dan kalkulasi rasional murni, tetapi dibatasi oleh keterbatasan kognitif, emosi, dan nilai-nilai.⁶⁴ Dalam batasan

⁶³ Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (December 1, 2003): 693–727, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>. 693–727.

⁶⁴ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior, 4th Edition* (New York: Simon and Schuster, 1997).88

tersebut, spiritualitas dan intuisi menjadi sumber alternatif dalam proses pengambilan keputusan yang tidak dapat dipecahkan hanya dengan data dan logika. Dalam konteks Pesantren At Taufiqiyah, istikharah menjadi bentuk konkret dari *bounded rationality*, yang memperkuat bahwa tidak semua keputusan manajerial dapat diselesaikan dengan parameter duniawi semata.

Praktik ini juga mengandung implikasi strategis dalam manajemen mutu pendidik. Dengan menjadikan keputusan Kyai melalui istikharah sebagai dasar pengangkatan resmi, pesantren menciptakan sebuah sistem legitimasi moral dan spiritual yang kuat. Hal ini berdampak pada komitmen dan loyalitas pendidik terhadap institusi. Para guru atau ustadz yang mengetahui bahwa pengangkatan mereka merupakan hasil dari proses spiritual akan memiliki rasa tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Ini mendukung teori McGregor tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kerangka Theory Y, yang menyatakan bahwa manusia akan menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat jika diberikan kepercayaan dan tanggung jawab.⁶⁵

Namun demikian, integrasi antara spiritualitas dan manajemen ini tidak lepas dari tantangan. Dalam teori administrasi pendidikan kontemporer, seperti yang dikemukakan oleh Owens dan Valesky, terdapat dorongan kuat untuk membangun sistem seleksi pendidik yang transparan, akuntabel, dan berbasis data.⁶⁶ Praktik istikharah, meskipun sakral dan dihormati, berisiko dinilai subjektif atau bahkan dianggap tidak memenuhi prinsip-prinsip meritokrasi

⁶⁵ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (USA: McGraw-Hill, 1960).61

⁶⁶ Robert G. Owens and Thomas C. Valesky, *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform: Pearson New International Edition* (Pearson Education, 2013).204

jika tidak diimbangi dengan dokumentasi atau akuntabilitas administratif. Oleh karena itu, penting untuk memposisikan istikharah sebagai bagian dari keseluruhan tahapan seleksi, bukan sebagai pengganti sepenuhnya atas prosedur rekrutmen yang sistematis.

Dengan memperhatikan keseluruhan proses ini, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia di Pesantren At Taufiqiyah mengukung model hibrid antara sistem rasional-legal dan nilai-nilai karismatik-profetik. Model ini menjadi refleksi dari realitas pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang tidak bisa sepenuhnya dijelaskan dengan teori manajemen Barat yang sekuler. Sebaliknya, model ini mengundang pemikiran baru tentang perlunya kerangka teori manajemen pendidikan yang inklusif terhadap aspek spiritual dan budaya lokal. Sebab dalam kenyataannya, pendidikan bukan hanya tentang transmisi pengetahuan, tetapi juga tentang pewarisan nilai, makna, dan keberkahan—yang dalam konteks pesantren, hal tersebut diwujudkan melalui praktik istikharah dalam pengambilan keputusan strategis seperti pemilihan pendidik.

4. Mekanisme Penempatan Pendidik

Penempatan pendidik dalam penelitian, tidak dianggap sebagai proses administratif atau teknis, melainkan mencerminkan strategi institusional yang mempertimbangkan aspek kompetensi personal, kesesuaian nilai, dan tujuan strategis lembaga. Di Pesantren At Taufiqiyah, proses penempatan pendidik dilakukan secara penuh kehati-hatian, termasuk pemilihan yang dilakukan

melalui praktik *istikharah* sebagai bagian dari pengambilan keputusan yang bernuansa spiritual, sekaligus rasional dan profesional.

Istikharah dalam pemutusan pendidik bukanlah bentuk substitusi atas analisis rasional, melainkan pelengkap spiritual dalam kerangka pengambilan keputusan strategis. Secara teoretis, proses tersebut mencerminkan pendekatan humanistik dan integralistik, di mana aspek moral, emosional, dan spiritual digabungkan dengan pertimbangan objektif seperti keahlian, pengalaman, serta kebutuhan lembaga. Manajemen sumber daya manusia yang efektif, menurut Armstrong dan Taylor, harus didasarkan pada prinsip pengembangan potensi dan pencocokan antara individu dan peran institusional untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal.⁶⁷ Hal ini pula yang menjadi landasan penempatan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah.

Proses *istikharah* biasanya dilakukan oleh pimpinan pesantren sebelum memutuskan penempatan guru pada mata pelajaran tertentu atau di posisi strategis lainnya. Dalam praktiknya, *istikharah* bukanlah tindakan pasif menunggu petunjuk dalam bentuk mimpi semata, melainkan bagian dari refleksi mendalam atas data yang ada—misalnya riwayat akademik, pengalaman mengajar, serta komitmen ideologis terhadap visi pesantren. Pemaknaan *istikharah* di sini menjadi sangat khas: ia bukan menggantikan asesmen, melainkan memperkuat dimensi ruhaniah dalam proses seleksi dan penempatan. Ini sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya manusia

⁶⁷ Armstrong and Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.150

berbasis nilai (*value-based HRM*), yang menekankan bahwa kebijakan organisasi harus merefleksikan nilai-nilai inti institusi.⁶⁸

Penempatan pendidik di pesantren ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan institusional. Aspek yang diperhitungkan meliputi keahlian akademik, pengalaman praktis, kemampuan pedagogis, serta kepribadian yang selaras dengan kultur pesantren. Ini mencerminkan prinsip *matching* dalam teori manajemen sumber daya pendidikan, yang menekankan bahwa penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas pengajaran, motivasi kerja, dan retensi tenaga pendidik.⁶⁹ Ketepatan penempatan ini diharapkan menghasilkan kinerja optimal karena pendidik berada dalam lingkungan kerja yang mendukung dan sesuai dengan kapabilitas serta aspirasi pribadinya.

Terlepas dari profesionalismenya, hal menarik dari mekanisme penempatan pendidik pesantren At Taufiqiyah adalah tetap dipengaruhi oleh penerapan *istikharah*. Kesan keputusan ini menciptakan dimensi etis dan spiritual yang menyeimbangkan rasionalitas manajerial. Sebagaimana ditegaskan oleh Al-Attas, pendidikan Islam idealnya memadukan ilmu, amal, dan adab, sehingga kebijakan yang diambil pun perlu berpijak pada kesadaran spiritual dan bukan hanya logika teknokratis.⁷⁰ Dengan demikian, penempatan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah menjadi praktik yang menyeluruh—ia rasional, strategis, tetapi juga spiritual dan etis.

⁶⁸ Dessler, *Human Resource Management*.83

⁶⁹ John C. Daresh, *Supervision as Proactive Leadership* (USA: Waveland Press, 2001).95

⁷⁰ Muhammad Naquib Syed Al-Attas, *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education* (Place of publication not identified: Library of Islam Ltd, 1997).

Dampak dari sistem penempatan yang terintegrasi ini terlihat dalam terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pendidik merasa bahwa posisi yang mereka tempati bukan hanya hasil dari pertimbangan teknis, tetapi juga hasil dari proses yang memuliakan eksistensi mereka secara utuh. Keberhasilan ini berkaitan erat dengan teori *fit person-organization* yang menekankan bahwa kesesuaian antara individu dan institusi akan meningkatkan loyalitas, semangat kerja, dan kinerja keseluruhan.⁷¹ Di lingkungan pesantren, harmoni ini juga memperkuat aspek ukhuwah (persaudaraan) dan ikhlas dalam pengabdian, yang pada gilirannya menciptakan suasana belajar yang penuh makna dan keterhubungan spiritual.

Secara keseluruhan, proses penempatan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah mencerminkan integrasi antara manajemen modern dan nilai-nilai tradisional Islam. *Istikharah* menjadi praktik manajerial berbasis spiritual yang membedakan pesantren ini dari institusi lain yang lebih sekuler.

Untuk lebih menyederhanakan temuan dalam sub pembahasan, peneliti menyusun kerangka konseptual mekanisme rekrutmen dan penempatan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.2 Framwork Rekrutmen dan Penempatan Pendidik Pesantren

⁷¹ Ori Eyal et al., “‘I’m Trying to Help’: How Do Mentors Affect Principals’ Person–Organization Fit during Organizational Socialization?,” *Educational Management Administration & Leadership* 53, no. 1 (January 1, 2025): 25–46.

Internal Recruitment

Melalui Program Praktek Studi Lapangan
Penilaian Berbasis Monitoring dan Laporan Kerja Lapangan
Ditujukan untuk melestarikan tradisi pendidikan Pesantren

External Recruitment

Melalui Pengumuman Terbuka
Penilaian Berbasis Assesmen Adminitrasi dan standar kompetensi profesionalisme
Ditujukan untuk menghasilkan pendidik kompetensi pendidik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Istikharoh Kyai

Didasarkan Pada Rekomendasi Hasil seluruh proses rekrutmen
Metode intergaris pemtusan kebijakan
Didasarkan pada spritualitas dan intuitif Kyai

Penempatan Pendidik

Dilakukan oleh Yayasan Pesantren
Didasarkan pada hasil istikharoh kyai
Dilakukan atas pertimbangan kesesuaian nilai kompetensi pendidik dan kebutuha kerja institusional

Pendidik Memiliki Komitmen Nilai pada tradisi Pesantren dan Kompetensi Profesional Modern

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan mekanisme rekrutmen dan penempatan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dilaksanakan melalui tiga jalur utama yang saling terintegrasi, yakni rekrutmen internal, rekrutmen eksternal, dan istikharah kyai. Rekrutmen internal dilakukan melalui program praktik studi lapangan, dengan penilaian berbasis monitoring dan laporan kerja lapangan yang bertujuan melestarikan tradisi pendidikan khas pesantren. Sementara itu, rekrutmen eksternal dilaksanakan melalui pengumuman terbuka dan penilaian berbasis asesmen administratif serta standar kompetensi profesional, guna menjaring pendidik yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Seluruh proses rekrutmen kemudian dipertimbangkan melalui istikharah kyai, sebagai metode pengambilan keputusan berbasis spiritualitas

dan intuisi pimpinan pesantren, yang juga mempertimbangkan rekomendasi dari tahapan sebelumnya. Penempatan pendidik ditentukan oleh Yayasan Pesantren berdasarkan hasil istikharah kyai, dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi pendidik dan kebutuhan institusional. Dengan mekanisme ini, dihasilkan pendidik yang tidak hanya memiliki komitmen terhadap nilai-nilai tradisi pesantren, tetapi juga menguasai kompetensi profesional modern.

C. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Sub pembahasan menyangkut tentang desain pengembangan pendidik Pesantren At Taufiqiyah dalam rangka mencapai mutu pendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Arcaro bahwa mutu dapat dicapai apabila secara administratif dan proses pengembangan SDM telah dijalankan secara baik.⁷² Dengan signifikan desain pengembangan pendidik, tentu sangat menentukan penggapaian mutu pendidikan. Setidaknya ada beberapa sub temuan yang penting untuk dibahas sebagai sub elemen konsep manajemen pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pesantren, beberapa di antaranya, pengembangan kesadaran bersama, kompetensi profesional dan kemampuan pemilihan nilai.

1. Pengembangan Solidaritas Kerja Pendidik

Manajemen pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan wujud dari komitmen kelembagaan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis integrasi antara nilai-nilai tradisional pesantren dan

⁷² Jerome S. Arcaro, *Quality in education*....75

kebutuhan profesionalisme kependidikan modern. Proses pengembangan pendidik di pesantren ini tidak semata-mata bersandar pada dimensi formalitas administratif, tetapi lebih menekankan pada pembentukan karakter, tanggung jawab kolektif, dan solidaritas kerja. Strategi utama yang digunakan mencakup internalisasi nilai dasar pedagogis, penegasan peran fungsional pendidik dalam struktur kelembagaan, serta penciptaan etos kerja kolektif sebagai fondasi pengembangan mutu pendidikan.

Langkah awal dalam manajemen pengembangan pendidik dimulai dari internalisasi nilai-nilai dasar pedagogis melalui program pembekalan yang sistematis. Yayasan dan pengasuh pesantren, khususnya Kiai, memainkan peran sentral dalam membentuk pemahaman para pendidik terkait misi pendidikan di pesantren. Program pembekalan ini bukan semata-mata berupa pelatihan metodologi pembelajaran, melainkan penanaman visi keilmuan dan keikhlasan dalam mengajar yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren. Kiai sebagai figur otoritatif sekaligus simbol moral, menjadi panutan yang secara langsung mentransmisikan nilai-nilai luhur melalui keteladanan. Pembekalan dilakukan secara berkala, baik dalam forum resmi seperti halaqah tarbawiyah, maupun melalui komunikasi informal sehari-hari, yang menciptakan suasana pendidikan berbasis adab dan spiritualitas mendalam. Hal ini sesuai dengan prinsip pendidikan Islam yang memandang proses pembelajaran bukan sekadar transfer ilmu, tetapi juga transfer nilai (*ta'dib*), sebagaimana dijelaskan oleh Muhaimin bahwa tujuan pendidikan adalah untuk menanamkan adab kepada

manusia yang mengarahkan pada pengenalan terhadap Tuhan, diri, dan tugas hidupnya dalam masyarakat.⁷³

Proses internalisasi ini tidak berhenti pada tataran normatif, melainkan dilanjutkan dengan penegasan dan penguatan peran serta tanggung jawab fungsional para pendidik dalam kerangka kelembagaan pesantren. Dalam hal ini, struktur organisasi pesantren At Taufiqiyah memetakan peran para guru atau ustaz secara rinci, mulai dari tanggung jawab mengajar, membimbing santri secara moral, hingga keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Setiap pendidik diberikan pemahaman bahwa perannya bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik *an sich* (*murabbi*) dan pembimbing spiritual (*mursyid*).⁷⁴ Fungsi kelembagaan ini ditekankan dalam musyawarah rutin antar pendidik, rapat evaluasi bulanan, serta monitoring kegiatan pembelajaran. Dalam forum tersebut, tidak hanya dibahas efektivitas metode ajar, tetapi juga evaluasi karakter santri dan cara-cara membangun kedisiplinan berbasis pendekatan humanis. Penegasan tanggung jawab fungsional ini bertujuan untuk memperkuat rasa kepemilikan (*sense of belonging*) para pendidik terhadap lembaga, sekaligus meningkatkan kompetensi berbasis nilai-nilai pesantren.

Selanjutnya, strategi pengembangan pendidik diarahkan pada pembentukan etos kerja kolektif yang mendorong akuntabilitas bersama dan keterlibatan kolaboratif. Etos kerja kolektif ini dibangun melalui kebijakan

⁷³ Muhaimin, *Pemikiran dan aktualisasi pengembangan pendidikan Islam* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).12

⁷⁴ Imam Kurniawan, Fenindra Jailani, and Murzal, "Pendidik Dan Peserta Didik Dalam Al-Qur'an," *Journal of Islamic Religious Studies* 2, no. 1 (February 27, 2025): 125–33.

yang menekankan pentingnya gotong-royong dalam menyelesaikan persoalan pendidikan. Misalnya, dalam menghadapi santri yang mengalami kesulitan belajar atau pelanggaran kedisiplinan, tidak ada pendekatan individual yang eksklusif, melainkan dilakukan secara tim. Para pendidik saling berbagi informasi, berdiskusi, dan mengambil langkah bersama untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Selain itu, pengelolaan jadwal pembelajaran, rotasi tugas, hingga pengawasan asrama juga dilandasi semangat kerja kolektif, sehingga tercipta rasa saling bertanggung jawab atas keberhasilan pendidikan di pesantren. Sistem ini memperkuat prinsip musyawarah dan ukhuwah yang menjadi inti solidaritas dalam tradisi pesantren. Dalam praktiknya, pendekatan kolektif ini mencerminkan etika kerja pesantren yang bertumpu pada prinsip "*al-jama'ah rahmah, wal-furqah 'adzab*" (kebersamaan adalah rahmat, perpecahan adalah azab), yang mengandung makna bahwa keberhasilan pendidikan adalah hasil dari kebersamaan seluruh komponen pesantren.⁷⁵

Secara keseluruhan, manajemen pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah bukan sekadar program peningkatan kompetensi individual, melainkan merupakan proses kolektif yang melibatkan dimensi spiritual, struktural, dan sosial. Hal ini mencerminkan sebuah sistem pendidikan yang tidak hanya mengedepankan profesionalitas dalam bingkai formal, tetapi juga membangun basis moral dan solidaritas komunitas. Ikhwanul Muttaqin

⁷⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1985).111

menyebut hal ini sebagai *learning organization*, dimana setiap sivitas dapat bertukar inovasi dan bekerja secara kekeluargaan di pesantren.⁷⁶

Dalam konteks ini, mutu pendidikan ditopang oleh karakter pendidik yang utuh—memiliki ilmu, integritas, dan semangat kebersamaan. Pesantren At Taufiqiyah melalui pendekatan manajerialnya menunjukkan bahwa kualitas pendidikan yang berkelanjutan dapat dicapai bila pengembangan pendidik dilakukan dengan basis nilai dan kolaborasi yang kuat.

2. Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Pendidik

Manajemen pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merefleksikan model kolaboratif dan berkelanjutan yang berakar dari kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu pendidikan sebagai bagian integral dari visi kelembagaan. Dalam konteks ini, pendekatan TQM sebagaimana dipaparkan oleh E.C. Sallis menjadi sangat relevan, yaitu dengan menekankan pada pentingnya peningkatan kualitas secara terus-menerus (*continuous improvement*), keterlibatan semua unsur (*total involvement*), dan orientasi pada pelanggan atau penerima layanan pendidikan (*customer focus*),⁷⁷ dalam hal ini adalah santri dan masyarakat sekitar pesantren. Prinsip-prinsip TQM ini telah dimanifestasikan dalam praktik pengembangan profesional para pendidik melalui kerjasama strategis dengan berbagai institusi eksternal, seperti Dinas Pendidikan, Universitas Trunojoyo Madura, IAIN Madura, dan Universitas Islam Madura (UIM) Pamekasan.

⁷⁶ Muttaqin, “Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang).”

⁷⁷ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.32

Kerjasama tersebut meliputi pelatihan metode pembelajaran aktif, pelatihan penulisan karya ilmiah, dan workshop kurikulum integratif yang tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai forum pembaruan wacana pendidikan Islam. Dalam perspektif *HRM*, kegiatan ini mencerminkan bentuk investasi kelembagaan terhadap peningkatan kapabilitas tenaga pendidik. Model pengembangan ini tidak bersifat *top-down* semata, melainkan menggabungkan pendekatan partisipatif yang memberi ruang bagi guru untuk mengidentifikasi sendiri kebutuhan pengembangan mereka serta menciptakan inovasi berbasis konteks lokal. Hal ini sejalan dengan pendekatan strategis dalam pengembangan SDM, di mana proses peningkatan kompetensi bukan hanya dilihat dari sisi produktivitas, tetapi juga penghargaan terhadap potensi individu dan identitas budaya sebagai pengembangan secara berkelanjutan.⁷⁸

Komponen penting lain dari sistem pengembangan pendidik di At Taufiqiyah adalah inklusivitasnya. Tidak ada dikotomi antara pendidik yang berasal dari kalangan pesantren murni dan alumni perguruan tinggi, jadi, semua mendapatkan kesempatan yang setara untuk mengikuti pelatihan dan peningkatan kapasitas. Hal ini memperlihatkan bahwa pengelolaan mutu pendidikan di pesantren ini tidak eksklusif dan elitis, tetapi berorientasi pada nilai keadilan dan akses yang setara. Bahkan, hal demikian dapat menciptakan ekosistem pembelajaran yang dinamis, di mana para guru saling belajar dan berbagi pengalaman lintas latar belakang akademik.

⁷⁸ Tony Watson, *Management Organization and Employment*.... 919

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan, pesantren mengorganisasi beberapa bentuk program yang terstruktur dan terjadwal, seperti pelatihan kompetensi dasar guru meliputi pedagogi, penilaian autentik, dan pengelolaan kelas. Selain itu, pelatihan yang berbasis pada administrasi dan teknologi informasi pembelajaran juga menjadi bagian penting dalam mengantisipasi tuntutan era digital. Para guru dilatih untuk menggunakan *Learning Management System (LMS)* sederhana, aplikasi pembelajaran *daring*, serta teknik evaluasi berbasis digital. Menurut pandangan Sallis, aspek ini merupakan bagian dari '*process improvement*', di mana proses pengajaran tidak hanya dinilai dari sisi *output*, tetapi juga dari efisiensi dan efektivitas proses yang dijalankan.⁷⁹

Lebih lanjut, dalam pendekatan *HRD*, kegiatan pengembangan guru yang dilakukan oleh At Taufiqiyah dapat dipahami sebagai bentuk pembinaan karir (*career development*). Pengakuan terhadap keberhasilan individu pendidik, baik dalam bentuk insentif, pengangkatan dalam posisi manajerial pendidikan, atau pendelegasian tanggung jawab tertentu, menjadi bagian penting dari sistem motivasi. Menurut Nadler, program pelatihan hanya efektif bila disertai dengan sistem penghargaan dan kejelasan jenjang karir yang mendorong pencapaian tujuan personal dan institusional secara simultan.⁸⁰

Inisiatif pengembangan juga tidak lepas dari semangat otonomi lokal, di mana pesantren mendorong munculnya inovasi dari guru-guru sendiri.

⁷⁹ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.65

⁸⁰ Leonard Nadler and Zeace Nadler, *Developing Human Resources: Concepts and a Model* (USA: Wiley, 1989).16

Misalnya, modifikasi kurikulum berdasarkan kearifan lokal Madura seperti integrasi nilai-nilai keagamaan dengan tradisi budaya setempat dalam mata pelajaran, serta penciptaan media pembelajaran kontekstual berbasis realitas keseharian santri. Praktik ini mendukung konsep "*ownership*" dalam TQM, di mana semua anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan mutu lembaga.⁸¹ Dalam hal ini, inovasi-inovasi dari para guru bukan hanya dihargai tetapi juga diimplementasikan secara institusional dan bahkan dijadikan model praktik baik bagi lembaga mitra lainnya.

Secara umum, manajemen pengembangan pendidik di At Taufiqiyah dapat dirumuskan dalam tiga aspek strategis: (1) pengembangan kompetensi dasar pendidik yang menyorot tugas dan fungsi esensial mereka, (2) kemitraan dengan lembaga eksternal sebagai bentuk *learning partnership* yang memperluas horizon keilmuan guru, dan (3) penguatan kapasitas guru dalam aspek administrasi dan teknologi informasi. Ketiganya berjalan dalam sistem yang saling mendukung dan mengarah pada satu tujuan utama: meningkatkan kualitas pembelajaran dan keluaran (*output*) pendidikan santri yang holistik, unggul, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Dalam konteks pendidikan pesantren, transformasi mutu pendidik sebagaimana terjadi di At Taufiqiyah menjadi bukti bahwa lembaga tradisional dapat melakukan adaptasi terhadap arus perubahan tanpa kehilangan identitas dasarnya. Transformasi tersebut tidak hanya bersifat struktural tetapi juga

⁸¹ Stewart Miller, Jayanth Jayaram, and Kefeng Xu, "Obtaining Global Certification: Analysis of Ownership Structures and TQM Commitment in Emerging Markets by Adapting the Theory of Planned Behavior," *International Journal of Operations & Production Management* 38, no. 4 (February 21, 2018): 957–78, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0155>.

kultural, di mana para pendidik mulai memandang diri mereka tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, inovator, dan pembelajar sepanjang hayat. Transformasi ini mengimplikasikan perubahan paradigma yang sangat esensial dalam sistem pendidikan Islam, yakni dari paradigma statis-transmisif ke paradigma dinamis-transformatif.

Dengan demikian, strategi pengembangan pendidik yang diimplementasikan oleh At Taufiqiyah menunjukkan bahwa kualitas pendidikan bukanlah hasil dari perubahan sesaat, melainkan akumulasi dari proses panjang yang terencana, kolaboratif, dan berbasis pada nilai-nilai partisipasi serta penghargaan terhadap potensi individu. Ini selaras dengan pandangan Sallis bahwa pendidikan yang berkualitas hanya bisa dicapai jika terdapat komitmen kelembagaan yang kuat terhadap pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan pembudayaan kualitas (*quality culture*) secara menyeluruh dan berkesinambungan.⁸²

Dapat dikonklusikan bahwa Manajemen pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merefleksikan pendekatan kolaboratif dan berkelanjutan berbasis prinsip Total Quality Management (TQM), dengan menekankan perbaikan berkelanjutan, partisipasi menyeluruh, dan fokus pada santri sebagai penerima layanan. Strategi ini diwujudkan melalui pelatihan kompetensi dasar, penguatan kapasitas teknologi informasi, serta kemitraan dengan lembaga eksternal seperti universitas dan dinas pendidikan. Pengembangan diadakan memungkinkan guru mengidentifikasi kebutuhan

⁸² Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.112

sendiri dan mengembangkan inovasi berbasis kearifan lokal, menciptakan ekosistem belajar yang dinamis dan inklusif.

3. Pengembangan Komitmen dan Loyalitas Budaya Pendidikan

Peningkatan komitmen dan loyalitas pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dalam konteks mutu pendidikan merupakan aspek penting dalam mengoptimalkan kualitas pendidikan berbasis nilai-nilai spiritualitas Islam. Komitmen dan loyalitas ini tidak lahir dalam ruang hampa, melainkan dibentuk oleh sistem sosial, nilai-nilai institusional, serta praktik tradisi religio-kultural yang dijalankan secara konsisten. Menurut Edward Sallis tentang TQM, peningkatan mutu tidak hanya menitikberatkan pada hasil akademik, tetapi juga pada budaya kerja dan lingkungan sosial tempat para pendidik berproses secara berkelanjutan. Budaya mutu yang dibangun oleh pesantren melalui tradisi keagamaan menjadi pondasi penting dalam menginternalisasi komitmen spiritual-profesional para guru.⁸³

TQM menekankan pentingnya keterlibatan semua pihak secara total, termasuk para pendidik sebagai *human capital* utama. Dalam konteks Pesantren At Taufiqiyah, keterlibatan ini terwujud melalui penginstitutionan tradisi keagamaan seperti peringatan Maulid Nabi Muhammad, Isra' Mi'raj, dan hari besar Islam lainnya. Praktik-praktik ini tidak semata dimaksudkan sebagai ritus spiritual tahunan, tetapi sebagai media membentuk kohesi sosial dan membangkitkan semangat kolektif dalam menjalankan tugas sebagai pendidik yang bukan hanya mengajar, tetapi juga mendidik dengan keteladanan moral.

⁸³ Sallis.36-38

Identitas kolektif yang dibangun melalui tradisi ini memperkuat loyalitas para pendidik terhadap misi pesantren dan mempertegas posisi mereka sebagai pelayan ilmu dan iman dalam satu tarikan nafas.

Menurut Arcaro, mutu pendidikan merupakan refleksi dari hubungan sinergis antara struktur organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta orientasi pada kepuasan stakeholder⁸⁴—dalam hal ini santri, orang tua, dan masyarakat pesantren. Ketika loyalitas pendidik tumbuh dari penghayatan nilai-nilai pesantren yang hidup dalam lingkungan religio-kultural, maka mutu pendidikan tidak hanya menjadi hasil dari sistem pengajaran, melainkan hasil dari pembentukan karakter kelembagaan. Loyalitas yang dibentuk bukan berdasar pada motivasi ekstrinsik semata seperti gaji atau insentif, tetapi karena rasa memiliki yang kuat terhadap pesantren sebagai rumah perjuangan spiritual dan intelektual. Di sinilah terlihat bahwa kualitas pendidik sebagai SDA tidak hanya diukur dari latar belakang akademik, tetapi lebih jauh dari kapasitas mereka dalam menyerap dan mempraktikkan nilai-nilai keislaman dalam interaksi keseharian³.

Penting pula dicatat bahwa loyalitas dan komitmen para pendidik tidak muncul begitu saja, melainkan melalui proses integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam praktik profesional mereka. Di Pesantren At Taufiqiyah, para pendidik tidak hanya bertindak sebagai pengajar dalam ruang kelas, tetapi juga sebagai pendamping spiritual dalam aktivitas keseharian santri, seperti shalat berjamaah, pengajian rutin, serta kegiatan ibadah lainnya. Integrasi antara nilai

⁸⁴ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education*23-33

spiritual dengan perilaku profesional ini merupakan bentuk praksis dari konsep "guru sebagai teladan" dalam tradisi pesantren.

Sebagaimana ditegaskan oleh Sallis, mutu dalam pendidikan tidak cukup hanya didekati secara teknis, tetapi harus menyentuh aspek moral dan etos kerja kolektif.⁸⁵ Di sini, loyalitas pendidik bukan hanya terletak pada ketaatan administratif, tetapi lebih pada dedikasi sebagai bentuk ibadah dan amal *jariyah*. Dengan kata lain, loyalitas yang dibentuk dengan pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah membentuk loyalitas dengan spirit keagamaan. Temuan ini hampir senada dengan apa yang dijelaskan Faris sebagai transformasi barokah sebagai spirit komitmen pesantren.⁸⁶

Lingkungan kerja religio-kultural di pesantren juga menjadi faktor yang sangat menentukan dalam membentuk motivasi intrinsik pendidik. Ketika suasana kerja dibangun atas dasar ukhuwah, saling menghargai, dan keikhlasan dalam bekerja, maka tercipta semangat kolektif yang berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan. *Human Resources* dalam pendidikan, sebagaimana ditekankan dalam berbagai teori manajemen SDM, sangat dipengaruhi oleh konteks kerja yang mendukung aktualisasi diri, stabilitas emosional, serta penghargaan terhadap dedikasi. Di Pesantren At Taufiqiyah, suasana religius yang lekat dengan kultur Islam tradisional seperti tahlilan, istighotsah, dzikir bersama, dan pengajian kitab kuning secara rutin menciptakan ikatan emosional yang dalam antara pendidik dengan institusi. Ini

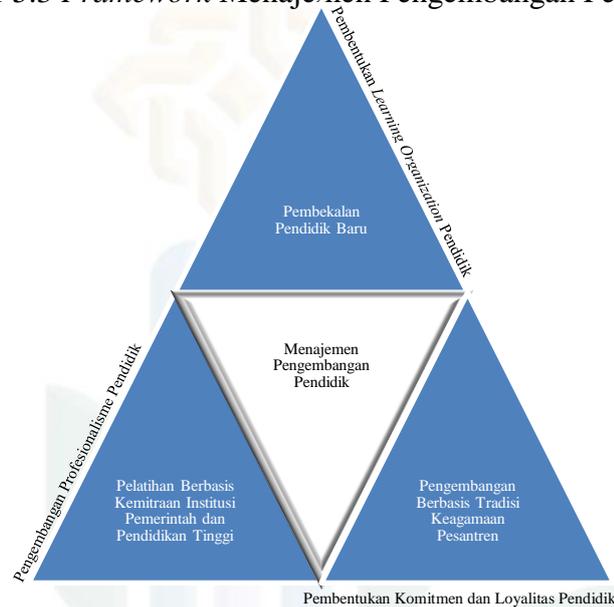
⁸⁵ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2014.91-92

⁸⁶ Faris, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs Di Pesantren Nurul Wafa Besuki Dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)."346

menjadi energi spiritual yang menopang keberlanjutan loyalitas dan komitmen dalam jangka panjang.

Komitmen terhadap peningkatan mutu juga tercermin dalam kesediaan para pendidik untuk terus belajar, mengikuti pengajian rutin, dan keterlibatan dalam pelatihan internal yang diselenggarakan oleh pesantren. Meskipun dalam konteks TQM pelatihan dan peningkatan kapasitas sering diasosiasikan dengan pendekatan *top-down*, di Pesantren At Taufiqiyah hal ini muncul secara alami karena adanya kesadaran kolektif akan pentingnya meningkatkan kualitas diri demi keberlangsungan dakwah pendidikan. Semangat untuk terus memperbaiki diri ini ditopang oleh lingkungan sosial yang memotivasi, bukan yang menuntut secara koersif. Loyalitas tumbuh dalam nuansa spiritual, bukan sekadar profesional simbolis atau administratif.

Dengan demikian, peningkatan komitmen dan loyalitas pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan hasil dari kolaborasi antara tradisi keislaman pesantren, praktik spiritual sehari-hari, serta penciptaan lingkungan kerja yang religio-kultural. Loyalitas dan komitmen yang tumbuh dari dalam jiwa para pendidik ini menjadi kekuatan yang tak tergantikan dalam menggerakkan perubahan, menjaga kontinuitas nilai pesantren, dan mewujudkan pendidikan bermutu yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga unggul secara moral dan spiritual. Kerangka pengembangan pendidik sebagaimana dijelaskan di atas, untuk menyederhanakannya, oleh peneliti digambarkan sebagaimana berikut ini:

Gambar 5.3 *Framework* Manajemen Pengembangan Pendidik

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah dirancang secara terpadu melalui tiga pendekatan utama yang saling melengkapi. Pertama, pembekalan bagi pendidik baru difokuskan untuk membentuk *learning organization* yang berorientasi pada kolaborasi kekeluargaan, menciptakan iklim kerja yang harmonis dan saling mendukung dalam proses belajar-mengajar. Kedua, pelatihan berbasis kemitraan dengan institusi pemerintah dan perguruan tinggi ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik agar mampu merespons dinamika perubahan masyarakat serta tantangan modernisasi dan globalisasi pendidikan. Ketiga, pengembangan yang berakar pada tradisi keagamaan pesantren bertujuan memperkuat komitmen ideologis dan loyalitas pendidik terhadap nilai-nilai pendidikan serta budaya khas pesantren, sehingga tercipta sinergi antara pembaruan pedagogis dan pelestarian nilai-nilai lokal keislaman.

D. Evaluasi dan Monitoring Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Pesantren At Taufiqiyah memiliki desain penilaian kinerja pendidik yang dilakukan dengan berdasarkan standar yang telah dirumuskan sejak awal. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Worthen dan Sanders. Keduanya memberikan pernyataan : *“evaluation is the include obtaining information for use in judging the worth program, product, procedure or objective, or the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objective”*.⁸⁷ Pendapat ini menegaskan bahwa dalam evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (*worth*) sebagai kriteria. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program produk dan prosedur.

Untuk melihat sejauh proses manajemen evaluasinya, perlu merinci jenis penilaian, pelaksana hingga langkah *monitoringnya*. peneliti mengurai hal demikian satu persatu sebagaimana di bawah ini;

1. Evaluasi Kompetensi Internal

Model evaluasi kompetensi internal di pesantren ini tidak bersandar pada angka-angka atau skor kuantitatif semata, melainkan pada penilaian kualitatif terhadap karakter dan integritas pendidik. Penilaian tersebut meliputi aspek *akhlakul karimah*, loyalitas terhadap nilai-nilai pesantren, serta komitmen spiritual yang terejawantahkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks ini, kualitas pendidik tidak semata diukur dari seberapa baik mereka menyampaikan materi, tetapi dari seberapa dalam mereka menjalani dan

⁸⁷ Worthen, B.R. & Sanders, R.S. *Educational Evaluation, Theory and Practice*. (Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company, 1993), 19.

mewariskan nilai-nilai pesantren kepada santri melalui keteladanan. Dengan demikian, mutu pendidikan menjadi refleksi langsung dari kualitas kepribadian para pendidik itu sendiri.

Dalam perspektif *Arcaro*, kualitas bukanlah sebuah tujuan akhir, melainkan proses terus-menerus yang melibatkan semua pihak dalam lembaga pendidikan secara sinergis untuk mencapai visi bersama. Salah satu elemen penting dalam proses ini adalah "*customer-driven quality*"⁸⁸ yaitu bagaimana mutu dinilai dari persepsi pihak yang dilayani, dalam hal ini adalah para santri dan masyarakat. Di Pesantren At Taufiqiyah, bentuk ideal pendidik adalah sosok yang tidak hanya mengajar tetapi juga mengayomi, tidak hanya membina ilmu tetapi juga membentuk adab. Santri melihat dan menilai mutu seorang guru dari bagaimana ia menjalani ibadah, berinteraksi dengan sesama, serta berkontribusi dalam aktivitas keagamaan komunitas. Maka, evaluasi mutu pendidik menjadi sebuah upaya membangun persepsi kualitas yang holistik, yang tidak mungkin dipisahkan dari konteks spiritual dan sosialnya.

Keterlibatan unsur struktural yayasan dalam melakukan penilaian karakter pendidik menegaskan bahwa otoritas moral menjadi instrumen utama dalam menjaga mutu. Mereka yang memiliki pemahaman mendalam terhadap kultur pesantren berperan dalam mengamati, menilai, dan memberikan umpan balik terhadap integritas dan spiritualitas para pendidik. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen mutu berkelanjutan menurut Sallis, yang menekankan pentingnya peran pimpinan dalam menciptakan budaya mutu (*quality culture*)

⁸⁸ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education*35

yang mencakup nilai-nilai, sikap, dan keyakinan seluruh anggota institusi pendidikan terhadap pentingnya mutu.⁸⁹ Di pesantren, budaya mutu ini tidak dibangun melalui *workshop* atau SOP formal semata, tetapi melalui ikatan moral dan relasi spiritual antara sesama anggota komunitas.

Peran pendidik sebagai figur keteladanan menjadi fondasi utama dalam pengembangan kualitas pendidikan. Ia tidak hanya dituntut profesional secara akademik, tetapi juga menjadi manifestasi dari nilai-nilai pesantren yang hidup. Dalam realitas keseharian di Pesantren At Taufiqiyah, pendidik berpartisipasi aktif dalam kegiatan ibadah berjamaah, mengisi pengajian, dan menjadi panutan dalam hal kedisiplinan, ketaatan, serta kepedulian sosial. Konsepsi ini memperkuat pendekatan *Human Resource* dalam pendidikan, bahwa pengembangan SDM bukan sekadar pelatihan keahlian, tetapi meliputi pembentukan karakter, spiritualitas, dan loyalitas terhadap misi institusi.⁹⁰ Karenanya, strategi peningkatan mutu harus berbasis pada penguatan jati diri pendidik sebagai agen transformasi nilai, bukan semata sebagai penyampai kurikulum.

Evaluasi internal yang mengacu pada nilai-nilai kepesantrenan tidak bisa dilepaskan dari identitas dan visi lembaga. Di Pesantren At Taufiqiyah, visi pendidikan dibangun atas dasar dakwah, penguatan moral, dan transformasi spiritual, bukan sekadar pencapaian akademik formal. Maka, standar mutu dalam lembaga ini secara esensial bersifat normatif dan transendental, yaitu

⁸⁹ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 142

⁹⁰ Gabriela Pedro Gomes, Arnaldo Coelho, and Neuza Ribeiro, "Sustainable HRM Impact on Employees' Behaviors Through Workplace Spirituality," *Business Strategy and the Environment* 34, no. 3 (2025): 3177–93, <https://doi.org/10.1002/bse.4153>.

mutu yang terukur melalui akhlak dan kontribusi sosial, bukan hanya kinerja administratif atau hasil ujian. Ukuran-ukuran seperti keikhlasan, ketaatan, dan komitmen dalam menjaga tradisi pesantren menjadi indikator kinerja yang tidak ditemukan dalam sistem evaluasi konvensional.

Dalam konteks ini, pengembangan pendidik harus diarahkan pada pembinaan ruhaniyah, pembentukan loyalitas pada nilai lembaga, serta penguatan kapasitas kepemimpinan moral dalam komunitas. Secara teoretis, analisis internal lebih terfokus pada komitmen spritualitas yang mirip dengan konstruksi yang dikembangkan oleh Erich Fromm. Ia menjelaskan bahwa loyalitas kinerja seseorang tidak hanya berhubungan dengan materi sebagaimana yang dikembangkan oleh Maslow dan Sigmund Freud. Namun juga dipengaruhi oleh kebutuhan yang bentuknya “*transcendence*”.⁹¹ Sisi transendental demikian, yang juga jadi salah satu yang dinilai dalam proses manajemen pendidik di pesantren.

Lebih dari itu, praktik evaluasi internal di pesantren ini berfungsi sebagai bentuk pembinaan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Penilaian tidak digunakan sebagai alat seleksi atau pemisahan, melainkan sebagai alat refleksi dan pembentukan. Hal ini menegaskan bahwa pesantren tidak menempatkan mutu sebagai tujuan ekonomi atau administratif, melainkan sebagai amanah nilai yang harus dijaga bersama.⁹² Karenanya, evaluasi

⁹¹ Erich Fromm, *Man for Himself: An Inquiry Into the Psychology of Ethics* (US: Open Road Media, 2013).35-48

⁹² Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 187-188.

menjadi bagian dari pendidikan itu sendiri, tidak terpisah dari proses pembelajaran yang dialami oleh pendidik maupun santri.

Dengan mengintegrasikan teori Sallis tentang TQM, standar mutu dari Arcaro, serta prinsip *Human Resources* dalam pendidikan, pendekatan yang dijalankan oleh Pesantren At Taufiqiyah menunjukkan bahwa pengembangan mutu pendidik tidak bisa dilepaskan dari dimensi nilai, spiritualitas, dan budaya. Evaluasi tidak cukup dilakukan melalui pengukuran ketercapaian kompetensi semata, melainkan harus melibatkan pemaknaan mendalam terhadap karakter dan kontribusi sosial-keagamaan. Mutu dalam konteks ini adalah kualitas manusia seutuhnya—yang mampu menginternalisasi nilai dan mentransformasikannya ke dalam kehidupan komunitas pendidikan. Oleh karena itu, strategi peningkatan mutu pendidik haruslah menyentuh sisi personal, spiritual, dan sosial mereka, bukan semata sisi profesional.

Sebagai kesimpulan, evaluasi internal yang berbasis nilai-nilai kepesantrenan menjadi pilar dalam membangun kualitas pendidikannya. Dengan menjadikan pendidik sebagai teladan moral dan spiritual, pesantren tidak hanya mempertahankan identitasnya, tetapi juga mewujudkan cita-cita pendidikan yang menyeluruh. Strategi ini memberikan kontribusi signifikan bagi pembentukan kualitas pendidikan pesantren yang otentik, berkelanjutan, dan bermakna secara kultural dan spiritual.

2. Evaluasi Kompetensi Eksternal

Evaluasi kompetensi eksternal berorientasi pada profesionalisme pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Dalam konteks lembaga pesantren yang tidak hanya menitikberatkan pada pengajaran ilmu-ilmu keislaman tradisional, melainkan juga berupaya menjawab tantangan pendidikan modern, maka kehadiran sistem evaluasi eksternal menjadi penting untuk menjamin bahwa pendidik memiliki kapasitas pedagogik dan profesionalisme yang memadai. Evaluasi ini tidak bersifat parsial atau administratif semata, tetapi disusun berdasarkan standar kompetensi teknis dan akademik yang telah terintegrasi dalam visi-misi pesantren. Di antaranya adalah kompetensi pedagogik, penguasaan materi ajar, inovasi dalam pembelajaran, serta keterampilan dalam penggunaan teknologi pendidikan sebagai sarana penunjang pembelajaran modern.⁹³

Pengukuran kompetensi eksternal dilaksanakan melalui instrumen yang komprehensif dan partisipatif. Tidak hanya kepala madrasah dan wakil bidang kurikulum yang dilibatkan, tetapi juga komite sekolah, wali santri, dan tokoh masyarakat setempat. Model pelibatan multipihak ini dimaksudkan untuk menjamin objektivitas dan transparansi penilaian sekaligus sebagai sarana akuntabilitas publik. Evaluasi dilakukan dalam bentuk observasi kelas, telaah perangkat pembelajaran, rekam jejak profesional, dan wawancara triangulatif. Hal ini memperkuat prinsip evaluasi holistik dalam pendidikan, bahwa proses

⁹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).105

pengembangan pendidik bukanlah upaya internal yang eksklusif, melainkan terbuka terhadap pengaruh dan masukan dari lingkungan sosial dan kultural sekitar pesantren. Dalam banyak kasus, misalnya, *input* dari tokoh masyarakat menjadi pertimbangan penting untuk menilai apakah seorang guru telah menjadi panutan sosial, selain sebagai penyampai ilmu secara akademis.⁹⁴

Dalam praktiknya, Pesantren At Taufiqiyah juga menerapkan pendekatan evaluasi berbasis capaian pembelajaran yang dinamis. Artinya, pendidik dinilai tidak hanya berdasarkan sejauh mana ia menguasai materi ajar atau menyampaikan pelajaran secara runut, tetapi juga sejauh mana ia mampu menyesuaikan pendekatan pembelajaran terhadap karakter dan kebutuhan peserta didik. Kompetensi pedagogik yang diharapkan tidak lagi semata-mata merujuk pada kemampuan menyusun RPP atau silabus, melainkan juga mencakup aspek pembinaan karakter, penciptaan iklim pembelajaran yang sehat, serta pemberdayaan peserta didik untuk belajar secara aktif dan reflektif³. Guru yang kreatif dan inovatif akan mendapatkan umpan balik positif dalam evaluasi, terutama jika ia mampu mengintegrasikan media digital, teknologi informasi, dan metode interaktif dalam proses belajar mengajar.

Salah satu dimensi penting dalam evaluasi eksternal adalah penguasaan teknologi pendidikan. Dalam era digital, guru di pesantren dituntut untuk tidak tertinggal dalam penguasaan perangkat teknologi. Pesantren At Taufiqiyah telah memfasilitasi pelatihan penggunaan LMS sederhana, integrasi *WhatsApp Group* untuk kelas daring, serta penggunaan platform presentasi interaktif

⁹⁴ S. Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. (Bandung: Alfabeta, 2010).88

seperti *Canva* dan *Google Slides*. Kesiapan guru dalam mengoperasikan media ini menjadi indikator penilaian dalam evaluasi, mengingat pembelajaran abad ke-21 sangat menekankan pada literasi digital dan keterampilan berpikir kritis.⁹⁵ Apabila seorang guru menunjukkan perkembangan dalam penggunaan teknologi untuk pembelajaran, maka hal ini akan direkam dalam sistem evaluasi sebagai pencapaian penting.

Penting dicatat bahwa evaluasi eksternal di Pesantren At Taufiqiyah tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi juga pada proses dan komitmen pengembangan profesional. Setiap guru diberikan kesempatan untuk melakukan refleksi diri dan menyusun rencana pengembangan pribadi berbasis hasil evaluasi. Dalam beberapa kasus, guru juga didorong untuk mengikuti pelatihan eksternal, baik melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), seminar daring, atau kolaborasi akademik dengan lembaga pendidikan tinggi. Upaya ini sejalan dengan semangat *continuing professional development* yang diyakini dapat meningkatkan mutu pendidik secara konsisten.⁹⁶ Di samping itu, pesantren juga menyediakan mentoring sejawat, yakni forum diskusi antar guru untuk membahas kesulitan dan merancang solusi pembelajaran, yang selanjutnya menjadi bagian dari rekam evaluasi kolektif.

Secara umum, proses evaluasi eksternal yang dilakukan di Pesantren At Taufiqiyah mencerminkan kesadaran institusional bahwa kualitas pendidikan

⁹⁵ Putu Sudarmika et al., "The Human Performance Technology Activities through Learning Management System-Based Training," *Journal of Education Technology* 9, no. 1 (February 25, 2025): 134–45.

⁹⁶ Nataliia Mukan, Fedir Zagura, and Yuliana Lavrysh, "Continuing Professional Development of Physical Education Teachers through Collaborative Professional Reflection," *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, no. 26 (January 17, 2025): e34762–e34762.

sangat ditentukan oleh kualitas pendidiknya. Evaluasi ini menjadi alat ukur untuk menjamin bahwa guru tidak hanya memiliki sertifikasi, tetapi juga menunjukkan performa aktual dalam kelas dan kontribusi terhadap ekosistem pembelajaran yang sehat. Hal ini sejalan dengan pandangan Miles dan Huberman yang menyatakan bahwa dalam konteks pendidikan, evaluasi tidak hanya mengukur apa yang dilakukan, tetapi juga bagaimana dan mengapa hal tersebut dilakukan, termasuk pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.⁹⁷

Secara garis besar, pendekatan evaluasi kompetensi eksternal ini juga memperkuat relevansi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengedepankan nilai-nilai keislaman, tetapi juga adaptif terhadap tuntutan profesionalisme pendidik di era modern. Guru-guru di Pesantren At Taufiqiyah tidak hanya menjadi penjaga tradisi, tetapi juga pembaharu dalam pembelajaran. Dengan evaluasi eksternal yang partisipatif, berorientasi pada mutu, dan bersifat dinamis, maka peningkatan kualitas pendidikan bukan lagi menjadi wacana, tetapi realitas yang diupayakan secara sistematis.

3. Aktor Implementasi Evaluasi

Evaluasi pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah merupakan sebuah proses integral dalam manajemen mutu yang bertumpu pada nilai-nilai pesantren sebagai pusat transformasi pendidikan yang berbasis spiritualitas dan nilai-nilai kebersamaan. Proses evaluasi ini tidak hanya diarahkan pada peningkatan performa individual tenaga pendidik, tetapi juga pada revitalisasi

⁹⁷ Miles, Huberman, and Saldana, *Qualitative Data Analysis*.12

nilai-nilai transformatif pesantren agar tetap relevan dalam menjawab tantangan zaman. Dengan kata lain, evaluasi pendidik tidaklah dijalankan secara administratif saja, melainkan merupakan upaya pemeliharaan ruh institusi pendidikan berbasis keagamaan agar tetap menjadi lokus peradaban ilmu dan akhlak.

Secara struktural, pelaksanaan evaluasi di Pesantren At Taufiqiyah dibagi ke dalam dua poros utama, yakni evaluasi internal dan evaluasi eksternal. Evaluasi internal dilaksanakan secara periodik oleh majelis pembina, pengasuh pesantren, dan dewan pembina harian. Para pelaksana ini memiliki otoritas normatif dan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai pesantren serta perkembangan karakter individu pendidik. Evaluasi ini berlangsung dalam suasana informal namun bermakna, seringkali dikemas dalam musyawarah berkala atau pertemuan mingguan yang diselenggarakan setelah kegiatan pengajian atau pembinaan. Dalam forum-forum tersebut, aspek-aspek yang dievaluasi meliputi kedisiplinan, kualitas penyampaian materi, konsistensi dalam penanaman nilai-nilai pesantren, serta keteladanan dalam kehidupan sehari-hari. Keteladanan, dalam konteks ini, dapat dianggap sebagai parameter utama keberhasilan pendidik, mengingat lingkungan pesantren menempatkan hubungan guru dan santri dalam konstruksi moral yang erat—bahkan kadang lebih utama dari kualitas akademik formal.⁹⁸

⁹⁸ Muhamad Rouful Hakim, Jaenullah Jaenullah, and Eka Prasetiawati, "Learning Strategy of The Quran and Hadith in Forming Religious Character at MTs Ma'arif Bumi Baru, Blambangan Umpu District, Way Kanan Regency," *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion* 8, no. 2 (April 16, 2025): 169–77.

Sementara itu, evaluasi eksternal dilakukan melalui sinergi dengan lembaga pendidikan formal yang menjadi mitra pesantren, seperti madrasah, sekolah swasta, dan dinas pendidikan lokal. Evaluasi ini bersifat partisipatif dan membuka ruang dialog antara pendidik, pengelola lembaga, masyarakat, serta tokoh-tokoh pendidikan. Melalui forum seperti rapat koordinasi semesteran, pelatihan bersama, hingga supervisi akademik oleh pihak eksternal, pesantren mampu menjaga objektivitas dalam mengevaluasi mutu pendidik. Evaluasi eksternal ini tidak bersifat menekan, namun menjadi wadah refleksi bersama untuk menemukan titik temu antara idealisme pendidikan pesantren dan standar pendidikan nasional. Sebagai contoh, dalam kegiatan supervisi kurikulum bersama Dinas Pendidikan Kabupaten, ditemukan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi digital guru pesantren, yang kemudian dijawab dengan penyelenggaraan workshop literasi digital.

Mekanisme pelaksanaan evaluasi yang bersifat kontrol ganda ini menciptakan keseimbangan antara kekuatan spiritual dan administratif. Dengan keterlibatan unsur pengasuh dan pembina dalam proses evaluasi internal, maka dimensi moral dan spiritual pendidik selalu mendapat penguatan. Sedangkan dengan adanya evaluasi eksternal yang bersifat terbuka dan sistemik, maka dimensi profesionalitas dan kompetensi pedagogis pendidik dapat dipetakan secara lebih objektif. Kedua jalur ini saling menguatkan dan menciptakan suasana yang kondusif bagi pengembangan pendidik yang tidak hanya unggul

dalam penguasaan materi, namun juga dalam spiritualitas, etika, dan adaptasi terhadap dinamika zaman⁹⁹.

Tidak kalah pentingnya adalah pembentukan tim penjamin mutu internal pesantren yang terdiri dari gabungan antara guru senior, alumni, dan pengasuh. Tim ini berperan untuk melakukan monitoring keberlanjutan proses evaluasi dan menyusun rekomendasi strategis bagi pengembangan kompetensi guru. Keberadaan tim ini memungkinkan adanya evaluasi berkelanjutan yang tidak sekadar bersifat evaluatif, tetapi juga konstruktif. Tim ini juga menjadi jembatan antara hasil evaluasi dengan pengambilan kebijakan peningkatan kualitas pendidik, seperti penempatan pendidik berdasarkan kompetensi, pemberian insentif kinerja, serta pemetaan kebutuhan pelatihan. Dalam konteks ini, Pesantren At Taufiqiyah telah mengembangkan budaya manajemen mutu yang bersifat kolegial dan partisipatif, yang pada akhirnya meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dari para pendidik terhadap proses pembelajaran.¹⁰⁰

Keberhasilan model evaluasi ganda ini juga tampak dalam peningkatan kinerja guru yang mulai mengadopsi pendekatan integratif antara ilmu agama dan ilmu umum. Guru-guru mulai menyadari pentingnya kolaborasi lintas bidang ilmu, serta kemampuan mereka untuk menjembatani pemahaman keagamaan dengan konteks sosial modern. Hal ini sejalan dengan visi

⁹⁹ Fanani, Wahyono, and Aniati, "Bureaucratic Management of Maintaining In Pesantren's Culture."

¹⁰⁰ Muhammad Makki, Khotim Hanifudin Najib, and Mansur Hakim, "Connections between Religious Leaders and Communities: The Role of Tuan Guru in Mobilizing Community Participation in Indonesia," *Fikri : Jurnal Kajian Agama, Sosial Dan Budaya* 10, no. 1 (April 13, 2025): 15–29.

Pesantren At Taufiqiyah untuk melahirkan kader ulama dan intelektual muslim yang tidak hanya paham teks keagamaan, tetapi juga mampu menafsirkan realitas sosial secara kontekstual. Evaluasi pendidik dalam hal ini telah berkontribusi dalam membangun generasi pendidik yang reflektif, adaptif, dan inovatif.

Dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah bukan hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi sebagai instrumen transformatif yang menghubungkan idealisme pesantren dengan kebutuhan zaman. Evaluasi internal yang berbasis nilai dan evaluasi eksternal yang berbasis sistem, jika berjalan sinergis, mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang dinamis dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang humanis, kolegial, dan berbasis spiritualitas, Pesantren At Taufiqiyah telah memberikan model praktik evaluasi pendidik yang kontekstual dan relevan, yang layak dijadikan referensi bagi lembaga pendidikan Islam lainnya dalam mengembangkan kualitas SDM pendidiknya di era modern.

4. Pelaksanaan *Monitoring* Pendidik

Pesantren At Taufiqiyah menerapkan sistem *monitoring* berkelanjutan sebagai mekanisme fundamental untuk pengendalian kualitas pendidikan. Pendekatan ini memastikan bahwa standar mutu yang ditetapkan tidak hanya tercapai tetapi juga dipertahankan secara konsisten. Proses demikian merupakan bagian integral dari rutinitas harian di pesantren. Kyai sebagai pemimpin spiritual dan akademis pesantren, secara langsung terlibat dalam pengawasan melalui interaksi personal dan bimbingan kepada para pendidik. Ia

sering hadir dalam proses pembelajaran, berdialog dengan siswa, dan memberikan masukan langsung kepada pendidik. Demikian pula, struktural yayasan dan pengelola struktural pendidikan formal, seperti kepala madrasah, secara aktif melakukan observasi kelas, meninjau RPP, dan berdiskusi dengan pendidik. Interaksi langsung ini memungkinkan deteksi dini terhadap potensi masalah dalam proses pembelajaran atau implementasi kurikulum.

Misalnya, jika kyai mengamati adanya kesulitan siswa dalam memahami suatu materi, Ia dapat segera memberikan arahan kepada pendidik terkait pendekatan yang lebih efektif. *Monitoring* informal namun intensif ini menciptakan budaya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan di seluruh lingkungan pesantren. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pengawasan internal yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi pendidikan.¹⁰¹

Selain interaksi langsung yang bersifat harian, pesantren juga memiliki mekanisme pengawasan formal melalui pengawas internal yayasan dan kepala madrasah. Mereka memiliki peran kunci dalam memastikan bahwa standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan oleh pesantren, serta regulasi pendidikan dari pemerintah, dilaksanakan secara konsisten. Ini mencakup peninjauan berkala terhadap silabus, materi ajar, metode evaluasi, serta kualifikasi dan kinerja pendidik. Pengawas internal juga bertanggung jawab untuk melakukan audit internal terhadap proses pendidikan, mengidentifikasi kesenjangan antara praktik yang ada dengan standar yang diharapkan, dan merekomendasikan tindakan perbaikan. Mereka juga memastikan bahwa

¹⁰¹ Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah*.102

semua pendidik mematuhi kode etik profesi dan peraturan internal pesantren. Tanggung jawab ini mencerminkan prinsip manajemen mutu total dalam pendidikan, di mana setiap komponen sistem berkontribusi pada pencapaian kualitas.¹⁰²

Salah satu kekuatan utama dari sistem *monitoring* di Pesantren At Taufiqiyah adalah kemampuannya untuk mendeteksi permasalahan pembelajaran secara dini. Misalnya, melalui observasi kelas atau umpan balik dari siswa, jika teridentifikasi bahwa suatu metode pengajaran tidak efektif, atau bahwa pendidik membutuhkan peningkatan keterampilan di area tertentu, informasi ini segera ditindaklanjuti. Tindak lanjut bisa beragam bentuknya: Pembinaan bagi pendidik yang menunjukkan kesulitan, diberikan bimbingan personal oleh kyai, kepala madrasah, atau pendidik senior.

Pembinaan ini berfokus pada perbaikan spesifik dan memberikan dukungan moral. Pelatihan, jika permasalahan bersifat sistematis atau menyangkut kebutuhan pengembangan kompetensi tertentu, pendidik dapat diikutsertakan dalam program pelatihan atau lokakarya yang relevan. Misalnya, jika banyak pendidik kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, pelatihan tentang "Pemanfaatan Pembelajaran Berbasis Proyek dengan Teknologi" dapat diselenggarakan. Penugasan ulang, dalam kasus yang lebih jarang terjadi, jika seorang pendidik menunjukkan ketidaksesuaian yang signifikan dengan tugas atau peran tertentu, pesantren dapat mempertimbangkan penugasan ulang ke posisi yang lebih sesuai dengan

¹⁰² Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education - 2nd Edition*.56

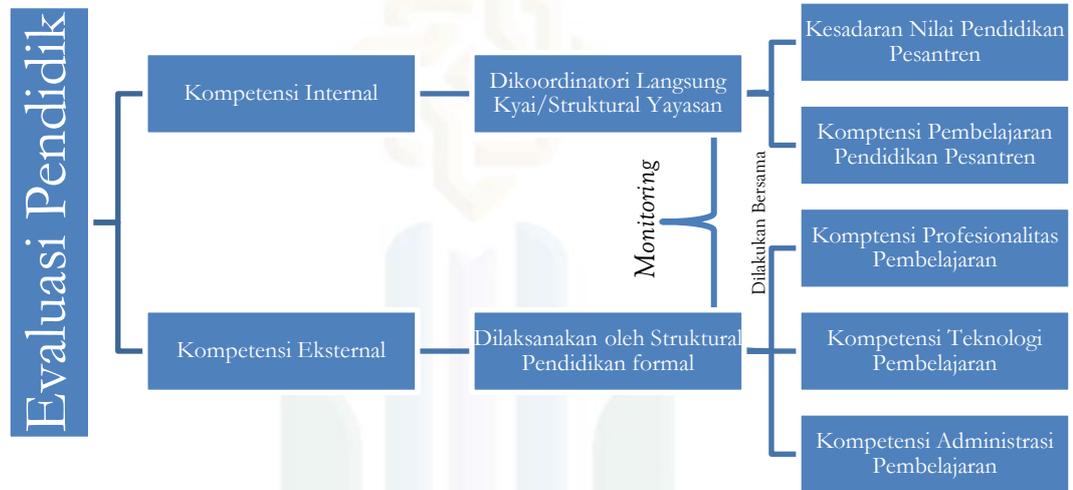
kualifikasi dan kemampuannya. Sistem demikian memastikan bahwa masalah tidak berlarut-larut dan segera ditangani, sehingga kualitas pembelajaran tetap terjaga. Pendekatan proaktif ini sejalan dengan konsep *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan yang merupakan inti dari manajemen kualitas.¹⁰³

Secara keseluruhan, *monitoring* pengembangan pendidik di Pesantren At Taufiqiyah, dilihat dari perspektif manajemen pendidik dan manajemen SDM, menunjukkan komitmen kuat terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya program pengembangan profesional yang terstruktur, lingkungan kerja yang mendukung, serta sistem *monitoring* berkelanjutan yang proaktif, pesantren ini berupaya menciptakan ekosistem pendidikan yang dinamis dan adaptif. Keberhasilan ini tidak hanya bergantung pada program formal, tetapi juga pada budaya pesantren yang menempatkan pendidikan sebagai ibadah dan pendidik.

Seluruh pembahasan di atas, disusun dalam kerangka evaluasi pendidik pesantren sebagaimana berikut ini;

¹⁰³ J. M. Juran and A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw Hill Professional, 1999).34

Gambar 5.4 Manajemen Evaluasi Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pesantren



Berdasarkan gambar di atas, proses evaluasi pendidik di Pesantren Al Taufiqiyah dilaksanakan melalui pendekatan dua jalur kompetensi, yaitu internal dan eksternal, yang saling melengkapi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kompetensi internal dikoordinasikan secara langsung oleh Kyai maupun struktural yayasan, dengan menekankan pada kesadaran nilai-nilai pendidikan pesantren serta penguasaan terhadap metode dan isi pembelajaran khas pesantren. Sementara itu, kompetensi eksternal menjadi tanggung jawab struktural formal yang berfokus pada penguatan profesionalitas pendidik, penguasaan teknologi pembelajaran, serta keterampilan dalam administrasi pendidikan. Keseluruhan proses evaluasi ini dimonitor secara kolaboratif oleh unsur struktural pendidikan formal, Kyai, dan pihak yayasan, yang dilakukan secara simultan dengan jalannya proses pembelajaran, sehingga menghasilkan evaluasi yang kontekstual dan menyatu dengan dinamika pendidikan di pesantren.

E. Implikasi Temuan

Berdasarkan seluruh temuan yang telah dipaparkan, ada dua implikasi signifikan yang disusun peneliti. Keduanya adalah implikasi teoretis dan praksis. Adapun rinciannya adalah sebagaimana berikut ini;

1. Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini secara teoretis merupakan integrasi dan pengembangan temuan penelitian manajemen pendidik dan pengembangan mutu pendidikan. Secara garis besar, temuan penelitian adalah "Model Manajemen Pendidik Berbasis Total Mutu Integratif". Adapun beberapa pertimbangan teoretis adalah, *pertama*, konsepsi mutu pendidikan dalam temuan penelitian ini merupakan pengembangan dari dari gagasan Arcaro dan hingga Ouchi dan Wilkins. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, Arcaro menjelaskan standar mesti dikembangkan atas dasar input internal dan eksternal. Sedangkan menurut Ouchi dan Wilkins, arahnya harus atas kepentingan internal dan eksternal kelembagaan ini. Pada temuan penelitian, visi dan misi manajemen pendidik juga mengembangkan asumsi yang sama dengan gagasan mereka.

Kedua, model integrasi mutu pendidikan dalam temuan penelitian ini mengupaya standarisasi ganda yang berpijak pada upaya pelestarian nilai-nilai pesantren dan respon terhadap perubahan sosial yang terjadi. Argumentasi ini senada dengan temuan penelitian beberapa riset sebelumnya, utamanya tentang manajemen pengembangan tentang seperti Aziz Fanani, Faris dan Sugianto. Rif'an Humaid menulis tentang integrasi manajemen kurikulum formal yang

menegaskan pentingnya nilai pesantren dikolaborasikan dengan kepentingan standarisasi mutu administratif pendidikan. Faris menjelaskan adanya orientasi integratif pelesatarian tradisionalitas nilai keagamaan dengan pertumbuhan *market-oriented* kelembagaan formal pesantren. Sedangkan Sugianto mengurai mutu pendidik dalam menciptakan pendidikan kompetitif pesantren yang memadukan kepentingan penjagaan nilai internal dan eksternalnya.

Ketiga, temuan penelitian bersepakat dengan kerangka dasar TQM yang digagas oleh Edward Sallis. Sallis berpendapat bahwa *input*, proses hingga *output* perlu dihubungkan dan dilakukan secara sistematis dan totalitas. Bahkan ia menjelaskan seluruh potensi, sosial baik yang bentuknya administratif harus disatukan untuk melahirkan mutu pendidikan yang unggul. Temuan manajemen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah yang memandang potensi nilai tradisional sebagai potensi yang perlu dikembangkan, juga didasarkan pada optimalisasi mutu pendidkannya. Dasar ini argumentasi tentang ini senada dengan apa yang dikelaskan oleh Sallis.

Keempat, penjelasan Rebore, dan Ben Haris Dkk, tentang pengembangan sumber daya pendidik yang cukup administratif telah secara nyata terlihat dalam temuan penelitian ini. Keduanya menyusun pengembangan sumber daya pendidikan dalam kerangka administrasi pendidikan modern. Temuan ini mengkonfirmasi langkah implementasinya dalam konteks pengembangan mutu pendidikan pesantren. Penilaian kognisi hingga pedagogis pada proses assessment dalam tahapan perencanaan hingga evaluasi

telah mengaskan bahwa sisi administratif modern juga dikembangkan di pesantren.

Kelima, tentang temuan model keputusan yang dilakukan oleh Kyai melalui metode *istikharah*. Sepintas seleksi dan penempatan pendidik oleh Kyai dijalankan dengan *irrasional*. Pemutusan seleksi pendidikan dengan metode *istikharah* yang *transendental* sebenarnya cukup rasional dalam kacamata manajemen pendidikan. Beberapa tokoh sebelumnya, telah membuktikan hal demikian. Bush dan Middlewood misalnya menjelaskan bahwa pemutusan kebijakan mesti selalu berpijak pada asumsi dan nilai-nilai yang dipegang oleh komunitas. Dalam komunitas pesantren, tentu yang tidak boleh dilupakan adalah asumsi dan nilai keagamaan yang masih kuat. Sehingga metode yang bersifat teologis, tentu masih diperlukan. Apalagi, dalam Louis W Fry juga ditekankan bahwa kepemimpinan yang didukung dengan spiritualitas kuat akan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen struktural pengikutnya.

Keenam, lima rekomendasi HRM dari Armastrong dan Taylor terdiri *support* organisasi, budaya kinerja yang tinggi, bakat struktural organisasi, hubungan kerja, dan pendekatan etis. Kelimanya juga dipandang baik dalam temuan penelitian ini. Pesantren melalui program PSL secara tegas merupakan bentuk *support* yang mendukung terciptanya kinerja guna meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Bahkan program-program pelatihan yang diadakan tanpa menghilangkan tradisi telah menegaskan adanya upaya pejaminan bakat, penciptaan hubungan yang tetap mengoptimal standar etis, juga telah terlihat dalam beberapan tahapan manajemen pendidikannya.

Ketujuh, temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pendidikan pesantren yang tak terputus dari kebutuhan masyarakat sebenarnya telah diupayakan juga dalam sisi manajemen pendidikannya. Artinya, gagasan standar *core* mutu pendidikan Islam oleh Muhaimin, dan tentang dinamika keterhubungannya dengan perubahan sosial masyarakat oleh Mastuhu, telah berkembang dalam temuan penelitian ini. Upaya program PSL, analisa dan evaluasi eksternal manajemen pendidik telah menjadi jembatan manajerial yang tidak memisahkan pesantren dan masyarakat.

Kedelapan, temuan penelitian merupakan pengembangan kekhawatiran sejumlah pakar tentang mutu pendidikan dalam era globalisasi dan modernisasi. Joseph Chmeleck menjelaskan ada tiga kepentingan pengembangan mutu pendidikan yakni berupaya menghadapi *The problem of marginal men, person-to-person relations in cross-cultural exchange* dan *the crisis of identity*. Ketiga persoalan ini yang juga menjadi basis pengembangan manajemen pendidikan di pesantren. Melalui model pengembangan manajemen pendidik yang memadukan pertimbangan penjagaan nilai dan penyesuaian pada perubahan kebutuhan sosial, proses peningkatan mutu pesantren telah menjawab ketiga masalah tersebut.

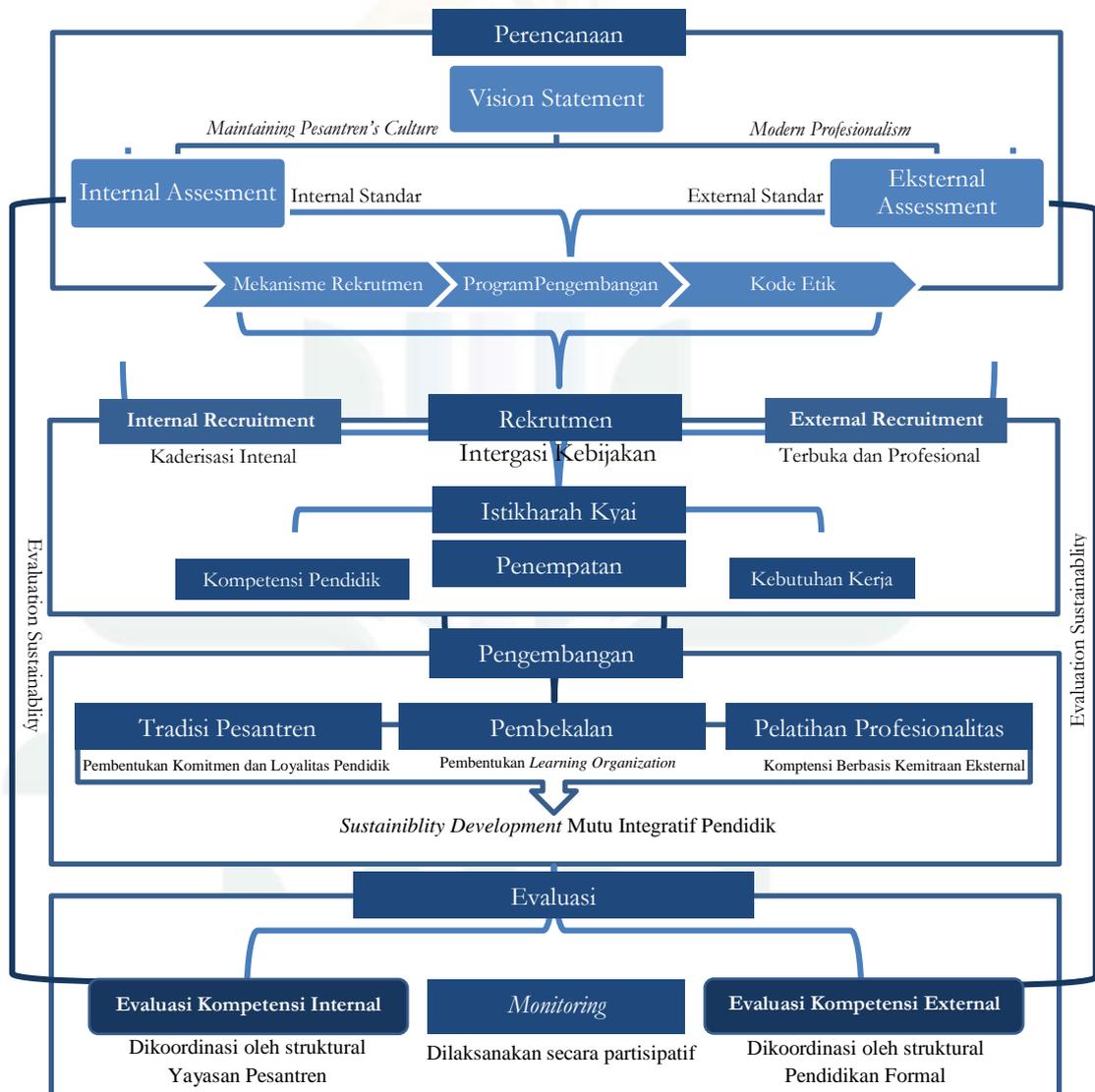
Kesembilan, temuan tentang siklus yang henti dalam pelaksanaan program rekrutmen internal dan pembentuk *learning organization* pesantren. Dalam hal ini, temuan telah mempertegas gagasan Oliva, Scales, P, dkk hingga Ferguson dan tentang kontinuitas manajemen pengembangan pendidik. Mereka memandang standar utama mengembangkan kualitas pendidikan dengan

membuat siklus yang memiliki sustainabilitas yang tinggi. Dalam temuan penelitian ini, sustainabilitas *asesment* manajemen yang dijalankan dengan program kadersasi hingga evaluasi yang berkesinambungan dengan perencanaan, merupakan indikasi sustainabilitas sistem manajemen yang baik.

Kesepuluh, tentang upaya efektivitas dan efisiensi integrasi pengembangan pendidik internal-eksternal pesantren. Pesantren sebagai *holding* pendidikan membutuhkan biaya yang tak sedikit dalam untuk mengelola pendidiknya. Melalui program kaderisasi pendidik dan pengembangan yang tetap memakai nilai-nilai sosial keagamaan, biayanya menjadi lebih efektif dan efisien. Hal demikian tentu merupakan pengembangan modal sosial yang gratis dari Peter F. Boxall, John Purcell, dan Patrick M. Wright.

Secara keseluruhan implikasi teoretis temuan penelitian ini dapat digambarkan sebagai di bawah ini;

Gambar 5.5 *Framework* Manajemen Pendidik Beberbasis Total Mutu Integratif Pesantren



Model manajemen pendidik berbasis mutu integratif di lingkungan pesantren merupakan suatu pendekatan strategis yang menggabungkan dua orientasi utama: pelestarian nilai-nilai tradisional pesantren dan penguatan kompetensi profesional pendidik yang relevan dengan dinamika sosial kontemporer. Model ini dirancang untuk menciptakan kesinambungan antara sistem nilai pesantren dengan tuntutan profesionalisme pendidikan modern,

sehingga menghasilkan tata kelola pendidik yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Pada tahap perencanaan, proses dimulai dengan perumusan visi kelembagaan (*vision statement*) yang bersifat integratif. Visi tersebut tidak hanya menekankan pada pelestarian tradisi keilmuan dan spiritualitas khas pesantren, tetapi juga mengakomodasi penguatan kompetensi profesional pendidik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Langkah ini dilanjutkan dengan pelaksanaan penilaian internal dan eksternal. Penilaian internal difokuskan pada identifikasi nilai-nilai khas pesantren yang dijadikan dasar dalam proses rekrutmen dan pembinaan kader, seperti keikhlasan, loyalitas, dan kecakapan keilmuan tradisional. Sementara itu, penilaian eksternal diarahkan pada pemetaan kebutuhan kompetensi profesional berbasis standar pendidikan nasional dan global, guna memastikan bahwa pendidik pesantren mampu menghadapi tuntutan zaman.

Tahap rekrutmen dilakukan melalui dua jalur, yakni *internal recruitment* dan *external recruitment*. Jalur internal dilaksanakan melalui sistem kaderisasi, di mana santri-santri berpotensi dibina secara sistematis untuk menjadi pendidik. Sebaliknya, jalur eksternal mengandalkan mekanisme seleksi terbuka dengan mempertimbangkan kualifikasi akademik dan pengalaman profesional. Meskipun terdapat dua model rekrutmen, pengambilan keputusan akhir tetap mengacu pada pertimbangan spiritual, yakni melalui proses istikharah oleh kyai. Pendekatan transendental ini dipadukan dengan pertimbangan rasional dalam penempatan pendidik,

terutama terkait kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dan kebutuhan divisi atau unit pendidikan dalam struktur pesantren.

Pengembangan kompetensi pendidik pasca-rekrutmen dilaksanakan secara terpadu dan berkelanjutan. Kegiatan awal berupa pelatihan orientasi untuk membentuk budaya organisasi pembelajar (*learning organization*), yang menekankan nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan dalam bekerja. Penguatan profesionalisme dilakukan melalui kemitraan dengan institusi eksternal, baik lembaga pendidikan tinggi maupun organisasi pelatihan. Sementara itu, pembiasaan nilai-nilai keagamaan khas pesantren seperti shalat berjamaah, kajian kitab kuning, dan kegiatan spiritual lainnya terus ditanamkan guna membentuk karakter pendidik yang berkomitmen dan loyal terhadap lembaga.

Pada tahap evaluasi, sistem penilaian mengacu pada standar ganda yang telah dirumuskan sejak perencanaan, yaitu standar internal berbasis nilai pesantren dan standar eksternal berbasis kompetensi profesional. Evaluasi dilakukan secara observasional dan partisipatif, melibatkan unsur pimpinan yayasan, dewan guru, serta manajemen pendidikan formal. Proses ini mencakup monitoring berkala terhadap kinerja pendidik dalam aspek pedagogik, kepribadian, sosial, dan spiritual. Hasil evaluasi selanjutnya menjadi dasar perbaikan dan penyesuaian dalam siklus perencanaan berikutnya, sehingga menciptakan mekanisme "*sustainable management*".

Dengan demikian, model manajemen pendidik berbasis mutu integratif ini tidak hanya menjamin keberlangsungan nilai-nilai tradisional pesantren,

tetapi juga menjawab tantangan profesionalisme pendidikan abad ke-21. Model ini relevan diterapkan di berbagai pesantren yang berorientasi pada penguatan peran pendidik sebagai agen transformasi sosial sekaligus penjaga warisan kultural dan spiritual Islam.

2. Implikasi Praksis

Temuan yang telah dijabarkan di atas menjadi dasar pengembangan implikasi praksis penelitian ini. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini:

a. Perencanaan manajemen Pendidik berbasis mutu integratif pesantren hendaknya mempertimbangkan;

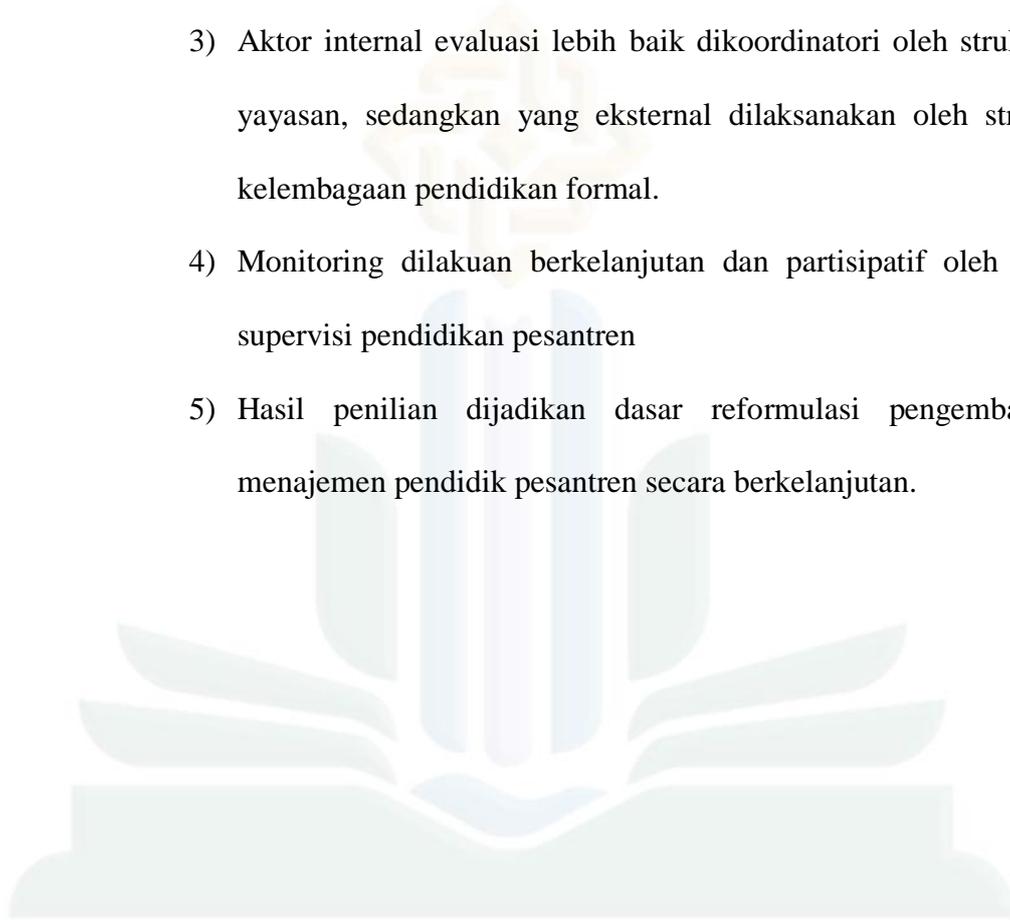
- 1) Penyusunan visi objektif pendidikan pesantren yang terdiri dari orientasi pemeliharaan nilai tradisional dan pengembangan mutu yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- 2) Analisis kebijakan sumber daya internal dan eksternal dalam rangka menyusun standar pendidik yang dibutuhkan
- 3) Perumusan program pengembangan dan kode etik pendidik yang mengintegrasikan pertimbangan arah orientasi sebagaimana di ataur dalam visi dan misi.

b. Rekrutmen dan penempatan Pendidikan pesantren hendaknya mempertimbangkan hal berikut ini:

- 1) Proses rekrutmen internal pesantren sebagai jalan untuk mendapat kompetensi guru yang seideologis dan memahami nilai serta falsafah budaya pendidikan pesantren

- 2) Proses rekrutmen internal pesantren sebagai proses penyeleksian pendidik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas
 - 3) Proses penetapan hendaknya tetap dilakukan oleh kyai melalui metode berdimensi teologis.
 - 4) Penempatan pendidik tetap dilakukan secara rasional dengan mempertimbangkan kompetensi pendidik dan kebutuhan institusional pendidikan pesantren.
- c. Pengembangan pendidik perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan hal berikut ini:
- 1) Melakukan pembekalan dengan orientasi pembentukan learning organization untuk menciptakan dimensi kekeluargaan pendidik
 - 2) Pengembangan dan pelatihan dalam meningkatkan profesionalitas pendidik melalui kemitraan lembaga pemerintah dan pendidikan tinggi
 - 3) Pengembangan tradisi keagamaan sebagai peningkatan loyalitas dan komitmen pendidik
- d. Evaluasi dan *monitoring* dilaksanakan secara *sustainable* dengan beberapa langkah berikut ini:
- 1) Evaluasi internal dilakukan sebagaimana *internal assessment* dalam menilai komitmen, perilaku dan loyalitas dalam memiliki nilai-nilai tradisional pesantren.
 - 2) Evaluasi eksternal dilakukan sebagaimana *external assessment* dalam menilai profesionalitas kerja pendidik.

- 3) Aktor internal evaluasi lebih baik dikoordinatori oleh struktural yayasan, sedangkan yang eksternal dilaksanakan oleh struktural kelembagaan pendidikan formal.
- 4) Monitoring dilakukan berkelanjutan dan partisipatif oleh aktor supervisi pendidikan pesantren
- 5) Hasil penilaian dijadikan dasar reformulasi pengembangan manajemen pendidik pesantren secara berkelanjutan.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Temuan penelitian disusun sebagai ”*model manajemen pendidik berbasis mutu integratif pesantren*”. Adapun konklusi penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Perencanaan manajemen pendidik di Pesantren At Taufiqiyah disusun secara sistematis dengan mengintegrasikan nilai-nilai tradisionalitas pesantren dan profesionalisme modern untuk menjamin mutu pendidikan yang berkelanjutan. Visi dan misi yang berlandaskan pada semangat *tafaqqohu fi al-dzin* menjadi arah filosofis dan strategis dalam pengembangan pendidik, yang diperkuat melalui analisis kebutuhan internal dan eksternal agar responsif terhadap dinamika zaman. Proses standarisasi dan rekrutmen dilakukan secara selektif dengan menekankan kesesuaian kompetensi dan karakter dengan etos pesantren. Pengembangan pendidik dilaksanakan melalui program berkelanjutan yang mengintegrasikan nilai keislaman dan ilmu pengetahuan, sementara kode etik berperan sebagai pedoman moral dan profesionalisme. Seluruh proses tersebut didukung oleh musyawarah partisipatif yang menjamin keterlibatan kolektif dan kohesi antar unsur pesantren dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga menghasilkan model manajemen pendidik yang holistik dan adaptif.

2. Rekrutmen dan Penempatan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Proses rekrutmen pendidik di lingkungan pesantren dilaksanakan melalui dua mekanisme utama, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Jalur internal menekankan pada pola kaderisasi, di mana para santri yang memiliki potensi akademik dan spiritual dibina secara terstruktur untuk mengemban peran sebagai tenaga pendidik. Sementara itu, rekrutmen eksternal dilakukan melalui seleksi terbuka yang mengedepankan kualifikasi formal, seperti latar belakang akademik dan pengalaman profesional calon pelamar. Meskipun kedua jalur tersebut mengedepankan prinsip meritokrasi, pengambilan keputusan akhir tetap berpijak pada pertimbangan spiritual-transendental, khususnya melalui proses istikharah yang dilakukan oleh kyai sebagai otoritas utama. Integrasi antara pendekatan spiritual dan rasional ini menjadi dasar penempatan pendidik, dengan memperhatikan keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan struktural di masing-masing divisi atau unit pendidikan dalam pesantren.

3. Pengembangan Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Pasca-rekrutmen dilaksanakan pengembangan pendidik melalui pendekatan sistematis dan berkesinambungan, yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan spiritual. Fase awal pengembangan diawali dengan program orientasi yang bertujuan membentuk kultur organisasi sebagai komunitas pembelajar (*learning organization*), dengan penekanan pada

internalisasi nilai-nilai kebersamaan dan kekeluargaan dalam konteks kerja kolektif. Selanjutnya, peningkatan profesionalisme guru difasilitasi melalui kolaborasi strategis dengan institusi eksternal, termasuk perguruan tinggi dan lembaga pelatihan profesional, guna memperluas wawasan pedagogis dan kapasitas instruksional. Di samping itu, institusi secara konsisten menanamkan nilai-nilai keislaman khas pesantren seperti pelaksanaan shalat berjamaah, pengkajian kitab kuning, serta aktivitas spiritual lainnya, yang berfungsi sebagai mekanisme pembentukan karakter pendidik yang loyal, berkomitmen tinggi, dan selaras dengan visi lembaga.

4. Evaluasi dan *Monitoring* Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep

Dalam tahap evaluasi mutu pendidik, sistem penilaian dirancang berdasarkan dua standar yang terintegrasi secara komplementer, yaitu standar internal yang berlandaskan pada nilai-nilai pesantren dan standar eksternal yang merujuk pada indikator kompetensi profesional. Pelaksanaan evaluasi bersifat observasional dan partisipatif, melibatkan kolaborasi antara pimpinan yayasan, dewan guru, dan pengelola lembaga pendidikan formal. Proses evaluatif ini dilakukan secara berkala dengan memantau kinerja pendidik pada aspek pedagogik, kepribadian, sosial, dan spiritual. Hasil evaluasi tidak hanya menjadi tolok ukur pencapaian kinerja, tetapi juga menjadi dasar strategis dalam merumuskan perbaikan dan penyesuaian kebijakan pada siklus perencanaan berikutnya, sehingga membentuk suatu

sistem manajemen berkelanjutan (*sustainable management*) yang adaptif dan responsif terhadap dinamika kebutuhan institusi pendidikan.

B. SARAN

Berdasarkan beberapa kajian dan temuan dalam penelitian ini, peneliti menyusun beberapa rekomendasi dan saran sebagaimana berikut ini:

1. Bagi Pemerintah (Khusus Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan)

Pemerintah perlu hendaknya mengimplementasikan kebijakan yang berhubungan dan mendukung model manajemen pendidik berbasis mutu integratif pesantren, yang menggabungkan nilai tradisional Islam dan tuntutan profesionalisme modern. Hal ini mencakup regulasi rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi pendidik berbasis spiritualitas dan kompetensi. Selain itu, penting bagi pemerintah untuk memberikan pendampingan dan insentif kepada pesantren yang berhasil menerapkan manajemen pendidik secara sistematis dan berkelanjutan. Melalui dukungan kebijakan ini, keberadaan pesantren sebagai pilar pendidikan alternatif dapat diperkuat, sekaligus meningkatkan kualitas lulusan pesantren agar siap menghadapi tantangan zaman.

2. Pesantren At Taufiqiyah

Model manajemen pendidikan pesantren At Taufiqiyah merupakan proses yang cukup ideal dalam mendukung pengembangan mutu pendidikannya. Oleh karena itu, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar motif dan pengembangan di masa mendatang. Didasarkan pada temuan penelitian ini, peneliti merekomendasikan untuk fokus pada pengembangan integrasi mutu internal

dan eksternalnya agar lebih inovatif dan berpijak kepentingan globalisasi yang terjadi dewasa ini.

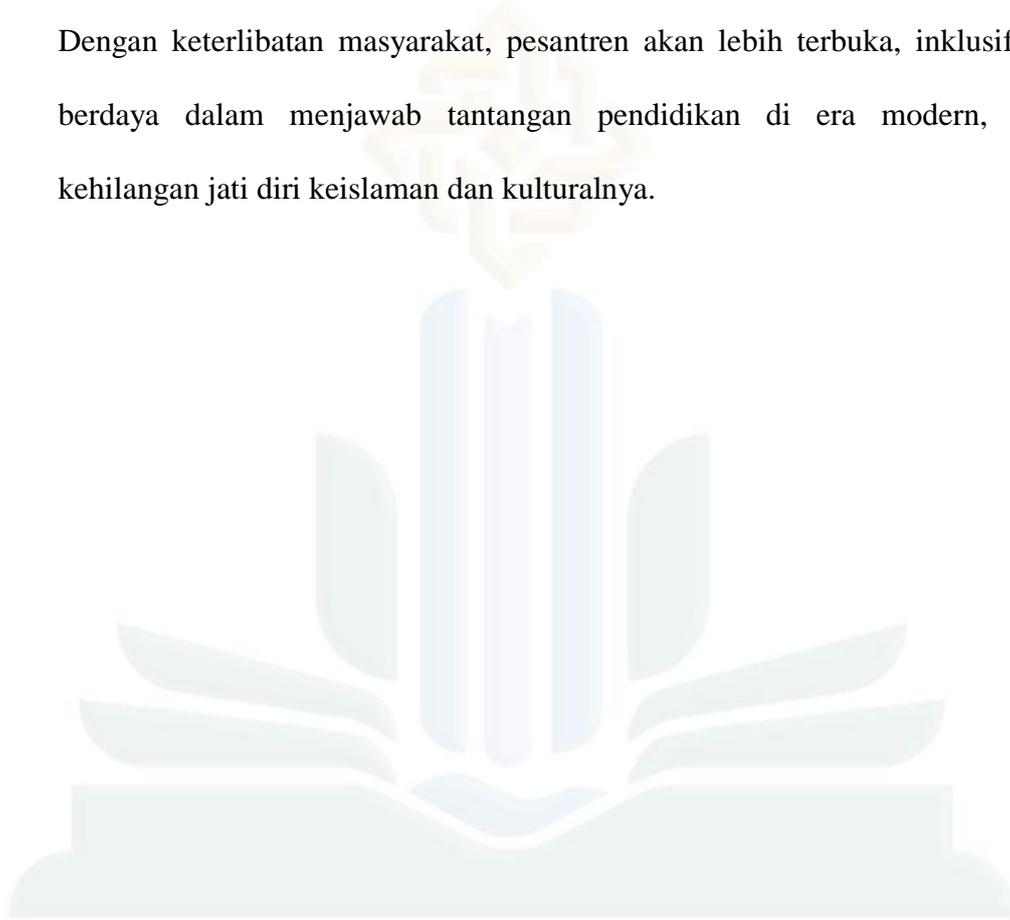
3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat memperluas studi ini melalui pendekatan kualitatif atau kuantitatif yang lebih dalam terhadap implementasi manajemen pendidik di berbagai jenis pesantren di Indonesia. Penelitian dapat difokuskan pada aspek efektivitas program pengembangan pendidik, dampaknya terhadap kualitas lulusan, serta keberlanjutan sistem evaluasi kinerja. Selain itu, studi komparatif antar-pesantren atau antara pesantren dan sekolah formal dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menyusun tipologi manajemen pendidik yang lebih luas dan aplikatif. Riset lanjutan juga dapat mengembangkan instrumen evaluasi yang sesuai dengan karakteristik pesantren, agar hasilnya lebih terukur dan bermanfaat bagi kebijakan pendidikan nasional.

4. Bagi Masyarakat Luas

Masyarakat luas hendaknya meningkatkan kesadaran dan apresiasi terhadap peran penting pesantren dalam mencetak pendidik yang tidak hanya cakap secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas spiritual dan sosial tinggi. Dukungan masyarakat dapat diwujudkan melalui partisipasi aktif dalam kegiatan pesantren, seperti pengajian, pelatihan, dan pengembangan sarana prasarana pendidikan. Selain itu, masyarakat dapat memberikan dukungan moral dan material kepada pesantren agar mampu menjalankan program-program peningkatan mutu pendidikan secara mandiri dan berkelanjutan.

Dengan keterlibatan masyarakat, pesantren akan lebih terbuka, inklusif, dan berdaya dalam menjawab tantangan pendidikan di era modern, tanpa kehilangan jati diri keislaman dan kulturalnya.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mu'is, "MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM DI PONDOK PESANTREN AS-SYAFAAH KEBONSARI JEMBER: Human Resource Development Management At As-Syafaah Islamic Boarding School Kebonsari Jember," *Fenomena* 20, no. 1 (March 8, 2021): 33–44, <https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45>.
- Ahmad Royani and Hepni, "The Survival and Continuity of Islamic Boarding School in the Era of Changes," *Jurnal Penelitian*, September 14, 2022, 129–38, <https://doi.org/10.28918/jupe.v19i2.5648>.
- Afifulloh, Mohammad. "Program Peningkatan Profesionalisme Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan Pada Madrasah Education Development Project (MEDP) Di Kabupaten Lamongan." *Doctoral*, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017.
- Akdon. 2008. *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Al Rosid, Moh Harun. "Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember Dan IAI Syarifuddin Lumajang. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember." *Doctoral*, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024.
- Al-Attas, Muhammad Naquib Syed. *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education*. t_t: Library of Islom Ltd, 1997.
- Anderson, Mellisa. *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership: ASHE Higher Education Report*, Volume 31, Number 6. 1st edition. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2006.
- ANDI Ofset.
- Ansar, Muhammad. "Linguistic Decolonization: Revitalizing Indigenous Languages in Pakistani and Indian Anglophone Fictions." *AL-HAYAT Research Journal (AHRJ)* 2, no. 2 (March 15, 2025): 1–10.
- Ansari, Adi. "Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an." *Disertasi*, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017.

- Anwar, Mohammad. "The Model of Kiai in Human Resource Development Quality." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2019): undefined-undefined.
- Anwar, Mohammad. 2019. *The Model Of Kiai In Human Resource development Quality-Based In Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali*. Jurnal Pendidikan Islam: Tarbiyatuna. 12 (1). 82-95
- Apriyanti, Widiansyah. "Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)." *Disertasi*, Univeristas Negeri Jakarta, 2020.
- Arcaro, Jerome S. *Quality in Aducation: An Implementation Handbook*. Translated by Yosol Irinatara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Publishers, 2020.
- Asrohah, Hanun. "THE DYNAMICS OF PESANTREN: Responses toward Modernity and Mechanism in Organizing Transformation." *JOURNAL OF INDONESIAN ISLAM* 5, no. 1 (June 1, 2011): 66–90.
- Atmari. "Kebijakan Strategis Pengarusutamaan Pendidikan Pesantren Pasca Perberlakuan Undang-Undang No 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren." *Desertasi*, Univerisitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shidiq, 2022.
- Blyton, P., and P. Turnbull. "Reassessing Human Resource Management," 1992.
- Boxall, Peter F., John Purcell, and Patrick M. Wright. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Boxall, Peter, and John Purcell. "Strategy and Human Resource Management." *Industrial & Labor Relations Review* 57 (October 1, 2003).
- Bryk, Anthony, and Barbara Schneider. *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation, 2002.
- Bush, Tony, and David Middlewood, eds. *Managing People in Education*. London: SAGE Publications Ltd, 1997.
- Bush, Tony. *Theories of Educational Leadership and Management*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd, 2011.

- Cameron, K.S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Chmeleck, Joseph. "An Empirical Study Which Measures Principals and Teachers in Their Attitudes Toward, and Their Perceptions of the Leadership Dimensions of Initiating Structure and Consideration." Eastern Illinois University, 1975.
- Cholid, Nur. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: CV Presisi Cipta Media, 2021.
- Daresh, John C. *Supervision as Proactive Leadership*. USA: Waveland Press, 2001.
- Deming, W. Edwards. *The New Economics for Industry, Government, Education - 2nd Edition*. 2nd edition. Cambridge, Mass: The MIT Press, 2000.
- Departemen Agama RI. 2004. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: CV Penerbit J-ART
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education Canada, 2017.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1985.
- Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: HarperBusiness, 2010.
- Dyer, Lee, Gerald W. Holder, and Va) *Bureau of National Affairs (Arlington. Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs, 1988.
- Dzaujak Ahmad. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Edi sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Eyal, Ori, Hillel Wahrman, Yonatan Asher Vexler, and Rotem Schifter. "I'm Trying to Help': How Do Mentors Affect Principals' Person-Organization Fit during Organizational Socialization?" *Educational Management Administration & Leadership* 53, no. 1 (January 1, 2025): 25-46.
- Fahmi, Ach Syafiq, Intan Dwi Permatasari, and Tika Hestiarini Utami. "Human Resource Development in Improving the Quality of Islamic Education." *Afkaruna: International Journal of Islamic Studies (AIJIS)* 2, no. 2 (March 31, 2025): 210-20.

- Falaach, M. F dan Rindaningsih, I. 2024. Manajemen Rekrutmen dan Seleksi Pendidik: Kajian Pustaka untuk Peningkatan Mutu Pendidikan. *Sunan Giri: Jurnal Kajian Keislaman*. 13 (2)
- Fanani, Ahmad Aziz, and Imam Wahyono. "DIAGNOSIS KIAI DALAM MENGENAL CIVITAS PESANTREN (Studi Analisis Kepemimpinan Situasional Di Pondok Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi)." *INCARE International Journal of Educational Resources* 2(4) (2021): 423–39. <https://doi.org/10.59689/incare.v2i4.298>.
- Fanani, Ahmad Aziz, Imam Wahyono, and Ana Aniati. "Bureaucratic Management of Maintaining In Pesantren's Culture." *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* 3, no. 1 (February 5, 2024).
- Farhan, Lalu Pattimura, and Prosmala Hadisaputra. "Conflict Management in Pesantren, Madrasah, and Islamic Colleges in Indonesia: A Literature Review: Manajemen Konflik Di Pesantren, Madrasah, Dan Perguruan Tinggi Islam Di Indonesia: Kajian Literatur." *Dialog* 44, no. 1 (June 29, 2021): 37–50. <https://doi.org/10.47655/dialog.v44i1.445>.
- Faris, Mohammad. "Kepemimpinan Kiai Dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs Di Pesantren Nurul Wafa Besuki Dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)." *Desertasi*, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2011. *Landasan Manajemen Sumber Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Faujan, M. 2024. Strategi Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik terhadap Mutu Tenaga Pendidik di SMK Yapemi Pagelaran. *Unisan Jurnal*. 3(3). 942-952
- Fauzan, Moch. Chotib. 2024. *Sistem Informasi Manajemen Perspektif Islam*. Yogyakarta: Diva Press
- Feiman-Nemser, Sharon. "From Preparation to Practice: Designing a Continuum to Strengthen and Sustain Teaching." *Teachers College Record* 103, no. 6 (August 1, 2001): 1013–55.
- Fry, Louis W. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (December 1, 2003): 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Garnsey, Elizabeth. "The Resource-Based Theory of the Growth of the Firm." In *Critical Issues in Systems Theory and Practice*, edited by Keith Ellis,

- Amanda Gregory, Bridget R. Mears-Young, and Gillian Ragsdell, 239–44. Boston, MA: Springer US, 1995.
- Goldwyn, Shana. “Educational Administration: Theory, Research, and Practice.” *Journal of Educational Administration* 46, no. 1 (January 1, 2008): 123–27. <https://doi.org/10.1108/09578230810849862>.
- Gomes, Gabriela Pedro, Arnaldo Coelho, and Neuza Ribeiro. “Sustainable HRM Impact on Employees’ Behaviors Through Workplace Spirituality.” *Business Strategy and the Environment* 34, no. 3 (2025): 3177–93. <https://doi.org/10.1002/bse.4153>.
- Gorton, R.A and G.T. Schneider. 1990. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- Guest, David E. “Human Resource Management and Industrial Relations[1].” *Journal of Management Studies* 24, no. 5 (1987): 503–21.
- Haider, Huma. “Merit-Based Recruitment in the Public Sector: Effectiveness and Challenges.” *Report*. The Institute of Development Studies and Partner Organisations, November 20, 2019.
- Hakim, Muhamad Rouful, Jaenullah Jaenullah, and Eka Prasetiawati. “Learning Strategy of The Quran and Hadith in Forming Religious Character at MTs Ma’arif Bumi Baru, Blambangan Umpu District, Way Kanan Regency.” *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion* 8, no. 2 (April 16, 2025): 169–77.
- Hale, Judith. *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results*. John Wiley & Sons, 2003.
- Halpin, Andrew. *Theory and Research in Administration*. German: 1966, 1966.
- Hantoro, Ramandha Rudwi, Martinis Yamin, and Kemas Imron Rosadi. “A Competency-Based Analysis of Human Resource Development among Educators at Salafiyah Islamic Boarding Schools.” *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (November 30, 2024): 195–212.
- Harris, Ben M. Betty Jo Monk. 1992. *Personal Administration in Education: Leadership for Instructional Improvement*. English : Allyn and Bacon Edition
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. US: Transaction Publishers, 2011.

- Hill, Charles W. L., and Steven McShane. *Principles of Management*. USA: McGraw-Hill Education, 2006.
- Hornby, A.S.; Gatenby, E. V.; and Wakefield, H. 1973. *The Advance Learner's Dictionary of Current English (Second Edition)*. London: Oxford University.
- Humaidi, Rifan. "Manajemen Integrasi Budaya Organisasi Di Pondok Pesantren; Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Nurul Islam Dan Pondok Pesantren al-Qodiri Jember." Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019.
- III, George C. Thornton, and Deborah E. Rupp. *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Psychology Press, 2006.
- Imam, Mashur, and Abdullah. "Service Quality Dalam Membangun Competitive Advantage Di Pondok Pesantren Nurul Jadid." *Nusantara Journal of Islamic Studies* 3, no. 2 (September 20, 2022): 167–86.
- Imam, Mashur, and Moh Hamzah. "Problematika Dan Konsepsi Kemandirian Pesantren Salaf." *Nusantara Journal of Islamic Studies* 4, no. 1 (March 28, 2023): 32–47.
- Jackson, Susan, Randall Schuler, and Steve Werner. *Managing Human Resources*. New York: Cengage Learning, 2011.
- Jamali, Ilman Nafi'a, and Septi Gumiandari. "Staffing And The Psychology Of Leadership Power In Islamic Higher Education In Enhancing Human Resource Performance Management." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 03 (October 30, 2022).
- Jarvis, Peter. *Adult and Continuing Education: Theory and Practice*. New York: Psychology Press, 1995.
- Jaya, Ervan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Smart Ekselensia Indonesia*. Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah
- Juran, J. M., and A. Blanton Godfrey. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw Hill Professional, 1999.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kalimullin, Aydar M., Elena Khodyreva, and Julia Koinova-Zoellner. "Development of Internal System of Education Quality Assessment at a University." *International Journal of Environmental and Science Education* 11, no. 13 (2016): 6002–13.

- Kawakip, Akhmad Nurul. "Globalization and Islamic Educational Challenges: Views from East Javanese Pesantren." *Ulumuna* 24, no. 1 (June 17, 2020): 105–31. <https://doi.org/10.20414/ujis.v24i1.385>.
- Khusnuridlo Moh. 2013. *Standar Nasional Pendidikan*. Jember: Stain Press,
- Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. USA: Pearson Education, Incorporated, 2015.
- Kristof, Amy L. "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology* 49, no. 1 (1996): 1–49.
- Kurnia, D., Dhiaulhaq, F., & Nurmalasari, N. 2024. Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan yang Berkualitas di MTSN 1 Pangandaran. *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*. 3(1)
- Kurniawan, Imam, Fenindra Jailani, and Murzal. "Pendidik Dan Peserta Didik Dalam Al-Qur'an." *Journal of Islamic Religious Studies* 2, no. 1 (February 27, 2025): 125–33.
- Lambrie, Irianto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Lathifah, Zahra Khusnul, Sri Setyaningsih, and Dian Wulandari. "Exploring Internal Quality Assurance System for Pesantren in Indonesia." *Journal of Higher Education Theory and Practice* 22, no. 16 (2022): 126–32.
- Legge, Karen. "Human Resource Management: A Critical Analysis." In *New Perspectives on Human Resource Management* (Routledge Revivals). Routledge, 1989.
- Loughran, John. "Professionally Developing as a Teacher Educator." *Journal of Teacher Education* 65, no. 4 (September 1, 2014): 271–83.
- Makki, Muhammad, Khotim Hanifudin Najib, and Mansur Hakim. "Connections between Religious Leaders and Communities: The Role of Tuan Guru in Mobilizing Community Participation in Indonesia." *Fikri : Jurnal Kajian Agama, Sosial Dan Budaya* 10, no. 1 (April 13, 2025): 15–29.
- Mashudi dan Cecep Hilman, "Digital-Based Islamic Religious Education: A New Orientation in Enhancing Student Engagement and Spiritual Understanding," *The Journal of Academic Science* 2, no. 1 (January 6, 2025): 53–65, <https://doi.org/10.59613/66eafx60>.
- Maslow, Abraham Harold. *Motivation and Personality*. Yogyakarta: Cantrik Pustaka, 2018.

- Maulidia, Luluk Fajriyah Izzah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di MA'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sumberejo Banyuputih Situbondo Jawa Timur*. Studi Pascasarjana IAIN Jember
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill, 1960.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN- Malang Press.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: SAGE Publications, 2014.
- Miller, Stewart, Jayanth Jayaram, and Kefeng Xu. "Obtaining Global Certification: Analysis of Ownership Structures and TQM Commitment in Emerging Markets by Adapting the Theory of Planned Behavior." *International Journal of Operations & Production Management* 38, no. 4 (February 21, 2018): 957–78. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0155>.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New York: Prentice-Hall, 1983.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall, 2005.
- Mu'is, Abdul. 2021. *Manajemen Pengembangan SDM Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember*, FENOMENA, Vol. 20 No. 1
- Muhaimin et. Al. 2009. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Muhaimin. *Pemikiran dan aktualisasi pengembangan pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Muis, Abdul. 2020. *Penguatan Manajemen Dan Kepemimpinan Pesantren Dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Alternatif Ideal*, JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management Vol. 1, No. 3
- Mukan, Nataliia, Fedir Zagura, and Yuliana Lavrysh. "Continuing Professional Development of Physical Education Teachers through Collaborative Professional Reflection." *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, no. 26 (January 17, 2025): e34762–e34762.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: Uin Maliki Press.

- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa, Enco. *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mustaqim, Abd. “Menggagas Pesantren Transformatif.” *Aula*, September 2003, No.09 edition, sec. XXV.
- Muttaqin, Ahmad Ihwanul. “Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang).” *Doctoral*, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022.
- Muttaqin, *Muttaqin*. “Manajemen Pemberdayaan Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multikasus Di MAN 2 Pontianak Dan SMA Mujahidin Pontianak.” *Doctoral*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017.
- Nadiatul Maziyyah Attarwiyah, Moch Chotib, and Subakri Subakri, “Spiritual Leadership and Mental Wellbeing: The Role of Kiai in Maintaining Santri Mental Health,” *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 17, no. 1 (March 21, 2025): 121–34, <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v17i1.6395>.
- Nadler, Leonard, and Zeace Nadler. *Developing Human Resources: Concepts and a Model*. USA: Wiley, 1989.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nurul Azizah, “Sacralization Religion, Power Elite And Leadership: Female Regents In East Java,” *Majalah Ilmu Pengetahuan Dan Pemikiran Keagamaan Tajdid* 25, no. 1 (June 29, 2022): 1–15, <https://doi.org/10.15548/tajdid.v25i1.4052>.
- Ornstein, Allan C., Edward Pajak, and Stacey B. Ornstein. *Contemporary Issues in Curriculum*. Boston: Pearson, 2011.
- Ouchi, William G., dan Alan L. Wilkins. “Organizational Culture.” *Annual Review of Sociology* 11 (1985): 457–83.

- Owens, Robert G., dan Thomas C. Valesky. *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*: Pearson New International Edition. *Pearson Education*, 2013.
- Paauwe, J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. US: Oxford University Press, 2004.
- Permana, H., U. R. Wahyudin, A. Latifah, and R. Irwansyah. "Sustainable Financing Planning in Improving the Quality of Education at Pesantren." *BIS Humanities and Social Science* 1 (October 20, 2024). <https://doi.org/10.31603/bishss.93>.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta:
- Raharjo, Dawam. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1985.
- Robbins, Stephen P., and Mary K. Coulter. *Management*. USA: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Robbins, Stephen, and Timothy Judge. *Organizational Behavior (17th Edition)* - Standalone Book. Boston: Pearson, 2017.
- Robert. L. Mathis- John h. Jacson. 2006 *Human Resources Management Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rodliyah, St. 2014. *Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter (Studi Kasus di Pondok Pesantren "Annuriyyah" Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)*. Cendekia Vol. 12 No. 2
- Rodliyah, St. 2019. *Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 4, Nomor 1
- Roesmaningsih, E. 2009. *Model dan Pelatihan Peningkatan Guru dalam Perspektif Manajemen Strategik di SD Matahari Terbit Surabaya*. Doctoral dissertation: Universitas Negeri Malang
- Roesminingsih, Erny. "Model Dan Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Guru Dalam Perspektif Manajemen Strategik Di Sekolah Dasar Matahari Terbit Surabaya." *Doctoral*, Universitas Negeri Malang, 2009.
- Rosid, Moh Harun Al. 2024. *Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember Dan IAI Syarifuddin Lumajang*. *Disertasi UIN KHAS Jember*
- Royani, Ahmad. 2018. *Eksistensi Pendidikan Pesantren Dalam Arus Perubahan*, Cendekia Vol. 16 No 2

- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saenz, Cesar. “*The Internal and External Assessment.*” In *Creating Shared Value to Get Social License to Operate in the Extractive Industry*, 37–74. USA: Emerald Publishing Limited, 2021.
- Sagala, S. *Konsep Dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Saihan dan Umiarso El-Rumi, “Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum, Suren, Jember,” *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 16, no. 2 (October 1, 2021): 291–310, <https://doi.org/10.21043/edukasia.v16i2.11711>.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. USA: Routledge, 2014.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, and Asrie Hadaningsih Syuhada. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021.
- Satiri, Djam’an dan Aan Komariah. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Sekretariat Negara RI, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Semenova, Valeriia Valerevna, Alexander Nikolaevich Zelenyuk, and Yuri Anatolyevich Savinov. “Human Capital Development: Development of Professional Competencies through Soft Skills.” *Revista Tempos e Espaços Em Educação* 14, no. 33 (February 16, 2021): e15253–e15253. <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15253>.
- Sholeh, M. I. S., Nur. E., & Junaris. I. 2023. Evaluasi dan Monitoring Manajemen Pembelajaran Pendidikan Islam dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Refresh: Manajemen Pendidikan Islam*. 1 (2). Article 2
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior, 4th Edition*. New York: Simon and Schuster, 1997.
- Sri minarti. 2011. *Manajemen Sekolah mengelola lembaga pendidikan secara mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

- Stafford, Cecilia D., and William M. Serban. “*Core Competencies: Recruiting, Training, and Evaluating in the Automated Reference Environment.*” In *Personnel Administration in an Automated Environment*. US: Routledge, 1990.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah : Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1986.
- Stinnett, T.M. 1958. *Professional Problems of Teachers*. New York: The Macmillan Company.
- Storey, John. *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, 2007.
- Strike, Kenneth A., and Jonas F. Soltis. *The Ethics of Teaching*. New York: Teachers College Press, 2004.
- Sudarmika, Putu, Ken Wirianti, I. Gde Wawan Sudatha, and I. Made Sathya Premananda. “The Human Performance Technology Activities through Learning Management System-Based Training.” *Journal of Education Technology* 9, no. 1 (February 25, 2025): 134–45.
- Sugianto. “*Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah (Studi Multisitus Di Madrasah Aliyah Husnul Riayah Suboh Dan Madrasah Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo).*” *Doctoral*, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2023.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Supriyanto, Supriyanto, Samsul Bahri, and Ahmad Ghifari. “Patterns of Pesantren Strength in Facing the Hegemony of Modernity.” *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner* 10, no. 1 (April 30, 2025): 51–72.
- Susan E, dkk. 2006 *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Managing Human Resources*. Jakarta: Salemba Empat.
- Syahrul, Mukhneri Mukhtar, and Maruf Akbar. “Kiai’s Leadership in Managing Human Resources,” 79–82. *Atlantis Press*, 2019.
- Syakroni, Muhammad. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah*. Cirebon: PT Arr Rad Pratama
- Tawa, Arsis, Zulfakar Zulfakar, and Lukmanul Hakim. “Human Resources Management in Improving Teacher Performance at Darussholihin Nahdlatul Wathan Kalijaga High School.” *Jurnal Visionary : Penelitian*

Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan 13, no. 1 (March 17, 2025): 26–33.

- Tsauri, Sofyan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. : STAIN Press.
- Tsauri, Sofyan. Finadatul Wahidah. 2023. *Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren*, Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 1
- Uhbiyati, Nur. “A Competency-Based Model of the Human Resource Development Management of Ustadz at Salaf Boarding School.” *International Journal of Educational Management* 29, no. 5 (June 8, 2015): 695–708. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0118>.
- Ulpah, Mariam. “The Exploration of Islamic Educational Reform and Colonialism Impact on Contemporary Islamic Higher Education.” *Khazanah Pendidikan Islam* 4, no. 3 (November 30, 2022): 135–45. <https://doi.org/10.15575/kp.v4i3.22441>.
- Walton, Richard E. *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work*. US: Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, 1985.
- Wati, Etik Rahma, M. Zaenal Abidin, Rizal M. Suhardi, Lailatul Mufarokhah, Arni Nazira, and Bukran Habibullah. “Graduated Views on Longitudinal Human Resource Management Strategy of Free Education and Social Entrepreneurship Supports at Al Ashriyyah Nurul Iman Boarding School, Bogor, West Java, Indonesia,” 4–19. *Atlantis Press*, 2025.
- Watson, Tony. *Management Organization and Employment Strategy (RLE: Organizations): New Directions in Theory and Practice*. US: Routledge, 2013.
- Wayne mondy, 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Jilid 1 edisi 10*. Jakarta: Eirlangga.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wobst, Janice, Parvina Tanikulova, and Rainer Lueg. “Value-Based Management: A Review of Its Conceptualizations and a Research Agenda toward Sustainable Governance.” *Journal of Accounting Literature* 47, no. 1 (2023): 150–200.
- Yahya, Yohanes. 2006. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yunarsih, Tjutju dan Suatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Zaenab, Siti. “Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini (Studi Multikasus Pada Tiga PAUD Di Kota Mataram).” *Doctoral*, Universitas Negeri Malang, 2012.

Zahara, Sri, Lidya Fransiska Oktavia, Alia Yovica, Refnawati Refnawati, and Tri Yuliani. “Teachers’ Problems in The Perspective of Islamic Education Human Resource Management: Challenges and Solutions.” *COGNITIVISM: Journal of Educational Research and Development* 1, no. 1 (January 2, 2025): 53–64.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

RIWAYAT HIDUP



Mohammad Erwan dilahirkan di Sumenep, Jawa Timur tanggal 22 Desember 1993, anak keempat dari lima bersaudara, pasangan dari Bapak Ramli dan Ibu Bahariya. Dilahirkan dilingkungan keluarga sederhana dan pedesaan di suatu kepulauan Sumenep yaitu Pulau Gili Raja. Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh sesuai dengan keinginan dan dilaksanakan di kampung halamannya di Sumenep yang

juga satu kecamatan. Tamat Sekolah Dasar Negeri Banbaru 01 tahun 2005, MTs. Al-Arief Desa Jate Kec. Gili Genting tahun 2008, MA. At-taufiqiyah Sumenep Bluto tahun 2011. Selain pendidikan formal, pernah pula belajar dan mengabdikan diri di TPQ dan Madrasah Diniyah Dasus Syafaqoh Sumenep Bluto pada tahun 2008 sampai tahun 2011 yang dibimbing oleh K.H. Azhari Mulyadi. Pendidikan berikutnya di tempuh di Universitas Islam Jember selesai pada tahun 2015. Kemudian melanjutkan pada jenjang S2 dengan program studi Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember tahun 2016 lulus tahun 2020.

Selama kuliah aktif di beberapa organisasi baik didalam kampus maupun diluar kampus. Untuk didalam kampus pernah ikut di unit kegiatan olahraga PRAMUKA UIJ. Kalau diluar kampus pernah mengikuti kegiatan (REMAS) Remaja Masjid At-taqwa Suren Jember pada tahun 2011 sampai 2013. Berperan serta dalam pengkaderan anggota baru. Serta pernah menjabat sebagai ketua organisasi Gerakan pemuda Ansor Kec. Silo Cabang Jember periode 2024-2027. Serta masuk dalam struktur pengurus WCNU Kec. Silo sebagai wakil ketua periode 2023-2025

Pengalaman mengajar dimulai di MA. AT-TAQWA selepas atau setelah lulus dari Madrasah Aliyah pada tahun 2011 sampai sekarang. Dan sejak tahun 2018 diberikan kepercayaan untuk memimpin MA. At-taqwa menjadi kepala madrasah sampai sekarang.

NO : B. 2364 /DPS.WD/PP.00.9/ 07 /2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
K.H. IMAM HASYIM, SH. MH.
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 : MOHAMMAD ERWAN
NIM : 213307010004
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Doktor (S3)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
Pembimbing 2 : Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : MANAJEMEN PENDIDIK DALAM
MENGEMBANGKAN MUTU PENDIDIKAN DI
PONDOK PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 25 Juli 2024

An. Direktur,
Wakil Direktur




Saihan

Tembusan :
1. Direktur Pascasarjana



معهد التوفيقية الإسلامية
PONDOK PESANTREN AT TAUFIQIYAH

Jl. Raya Bluto Lenteng KM. 2 Aengbaja Raja Bluto Sumenep 69466
Website: <http://www.attaufiqiyah.sch.id> - HP. 081939422223 / 082335500605

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 39/09/PPA/X/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : **K. QUTSI HASYIM**
NIP : -
Jabatan : Kepala Ponpes At Taufiqiyah
Alamat : Desa Aengbaja Raja Kec. Bluto Kab. Sumenep

Menerangkan bahwa:

Nama : **MOHAMMAD ERWAN**
NIM : 213307010004
Semester : Delapan
Instansi : UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Doktor (S3)

Telah melakukan kegiatan penelitian di Pondok Pesantren At Taufiqiyah Aengbaja Raja Sumenep pada hari Jum'at 25 Juli s/d 25 Oktober 2024 dengan judul "**Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren At Taufiqiyah Aengbaja Raja Sumenep**" di Pondok Pesantren At Taufiqiyah Aengbaja Raja Sumenep.

Demikian surat keterangan ini di buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Sumenep, 25 Oktober 2024



Kepala,

K. QUTSI HASYIM

DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



