

**MANAJEMEN PENDIDIK
DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER
DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO**

DISERTASI



Oleh:
Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009

**PROGRAM DOKTOR
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**

2020

**MANAJEMEN PENDIDIK
DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER
DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

Co Promotor

Dr. H. Aminullah, M.Ag



Oleh:

SITI NURSYAMSIYAH
NIM. 0841916009

**PROGRAM DOKTOR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2020**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “*Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso*” yang ditulis oleh Siti Nursyamsiyah ini, telah direvisi dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, Juni 2020

Promotor

Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
NIP. 195310111979032001

Jember, 25 Juni 2020

Co-Promotor

Dr. H. Aminullah, M.Ag
NIP. 196011161992031001

Mengetahui,
Ketua Program Doktor MPI

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “*Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso*” yang ditulis oleh Siti Nursyamsiyah ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji disertasi Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa tanggal 21 April 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM.
2. Anggota:
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si
 - b. Penguji : Prof. Dr. Dede Rosyada, M.A
 - c. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
 - d. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
 - e. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
 - f. Penguji : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
 - g. Penguji : Dr. H. Aminullah, M.Ag

Jember, 25 Juni 2020

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
NIP. 1961101041987031006

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun diserti.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Ketua Sidang / Penguji,

IAIN JEMBER

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM
BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN
BONDOWOSO**

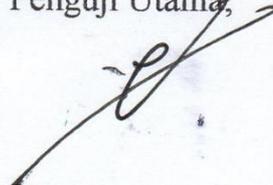
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun diserti.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Penguji Utama,



Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM
BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN
BONDOWOSO**

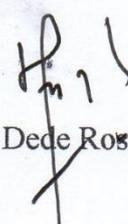
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Penguji,


Prof. Dr. Dede Rosyada, M.A

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Penguji,

Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, M.A

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Penguji,

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

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Penguji,

IAIN JEMBER

Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 Juni 2020
Promotor/Penguji,

IAIN JEMBER

Prof. Dr. H. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER DAN PONDOK PESANTREN DARUL ISTIQOMAH MAESAN BONDOWOSO

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Siti Nursyamsiyah
NIM : 0841916009
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian terbuka disertasi Program Doktor Pascasarjana IAIN Jember dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 21 April 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat disetujui untuk dijadikan acuan pelaksanaan penelitian dalam rangka menyusun disertasi.

Wassalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 25 April 2020
Co-Promotor/Penguji,

IAIN JEMBER

Dr. H. Aminullah, M.Ag

ABSTRAK

Nursyamsiyah, Siti, 2020. *Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Pembimbing II: Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Kata Kunci: Manajemen Pendidik, Pondok Pesantren

Studi ini membahas manajemen pendidik di pondok pesantren yang memiliki distingsi dalam proses kegiatan fungsi-fungsi manajemennya. Pergantian pendidik junior setiap tahunnya merupakan program kerja tahunan berbasis kaderisasi yang dilakukan secara rutin dengan tujuan menghasilkan kader yang kompeten dan siap terjun di masyarakat. Kompetensi ini ditunjukkan dari hasil evaluasi kinerja pendidik dalam bentuk formatif dan sumatif secara rutin dan berkelanjutan melalui pendampingan, *mentoring* dan *peer collaboration*. Evaluasi yang dilakukan secara rutin merupakan bagian dari program kerja untuk menjaga kualitas pendidik dan ketercapaian pembelajaran di pondok pesantren.

Fokus penelitian ini adalah: 1) Bagaimana perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso? 2) Bagaimana penempatan pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso? 3) Bagaimana evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?

Penelitian ini bertujuan untuk; 1) menginvestigasi proses perencanaan, rekrutmen, dan seleksi pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso; 2) mengeksplorasi penempatan pendidik di pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso 3) mengeksplorasi evaluasi kinerja pendidik di pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

Penelitian ini menggunakan teori manajemen pendidik model horizontal. Metodologi dalam penelitian ini adalah studi kualitatif, jenis diskriptif dengan rancangan multisitus yang dilakukan di Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul diorganisasi, ditafsirkan, diuji keabsahannya dengan prosedur triangulasi dan teman sejawat, kemudian dianalisis secara diskriptif dengan model teorinya Miles dan Huberman untuk menghasilkan temuan.

Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa manajemen pendidik di pesantren berkelanjutan berdasarkan motivasi dan program kerja untuk melahirkan kader-kader pendidik yang kompeten dan rekrutmen dilakukan secara tertutup untuk internal pesantren yaitu alumni yang baru lulus sebagai calon pendidik walaupun belum memenuhi kualifikasi S1 mereka dianggap kompeten dari hasil tes *microteaching* baik dari aspek teori dan skill mengajar. Penempatan pendidik berdasarkan kategori posisi, prasyarat posisi, tuntutan operasional dan pengembangan. Evaluasi kinerja pendidik menerapkan formatif dan sumatif berkelanjutan dilakukan berkelanjutan dari harian, mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan dengan pendekatan pendampingan (*ta'hil* dan *tahsin*), *mentoring* dan *peer collaborative*.

ABSTRACT

Nursyamsiyah, Siti, 2020. **Management of Educators at Baitul Arqom Islamic Boarding School Balung Jember and Darul Istiqomah Islamic Boarding School Maesan Bondowoso**. Dissertation. Study Program of Islamic Education Management, Postgraduate Institute of Islamic Affairs, State of Jember. Supervisor I: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Advisor II: Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Keywords: Control Management, Educators

This study discusses the management of teaching staff in boarding school which has a distinction process in the management functions of the teaching staff. The change of junior teaching staff each year is an annual cadre-based work program that is carried out routinely with the aim of producing cadres who are competent and ready to engage in the community. This competency is shown from the results of evaluating the performance of educators in the formative and summative form regularly and sustainably through mentoring and peer collaboration. Evaluations are carried out routinely as part of the work program to maintain the quality of educators and learning achievements in boarding school.

The focus of this research are: 1) How are the planning, recruitment and selection of educators at Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school? 2) How is the placement of educators in the Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school? 3) How is the performance evaluation of educators at Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school?

This research aims to; 1) investigating the planning, recruitment and selection process of educators at the Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school; 2) exploring the placement of educators in the Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school 3) exploring the performance evaluation of educators at the Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso boarding school.

This research uses the theory of management educators using horizontal model. The methodology in this research is a qualitative study in a descriptive type with a multi-site design conducted at Baitul Arqom Balung Jember and Darul Istiqomah Maesan Bondowoso Boarding School. Furthermore, the data collection techniques are done by interview, observation and documentation. The collected data is organized, interpreted and tested for the validity by triangulation procedures and peers. After that, it is analyzed descriptively with Miles and Huberman's theoretical models to produce findings.

The findings in this study are the sustainable management of teaching staff in boarding school based on motivation and work programs to produce competent educational cadres and recruitment is conducted privately to internal element of the boarding school that is the alumni. The alumni who have just graduated as prospective educators are considered competent by looking to the microteaching test results from both the theoretical and teaching skills aspects even though they have not met their S1 qualifications. The educator placement is done based on position categories, position prerequisites, operational demands and development. The evaluation of the performance of educators applies sustainable formative and summative form which is carried out continuously from daily, weekly, monthly, semester and yearly with mentoring (ta'hil and tahsin), and peer collaborative approach.

ملخص البحث

نورشمسية ، سبتي ، ٢٠٢٠ إدارة المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامي بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامي ميسان بوندوسو. أطروحة. تركيز إدارة التربية الإسلامية ،برنامج الدكتوراه في الجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. المشرفة الأولى: الدكتور الحاجة تيتك راحنة الماجستير ، المشرف الثاني: الدكتور أمين الله الماجستير.

الكلمات المفتاحية: إدارة هيئة التدريس، في المعهد

تناقش هذه الدراسة إدارة أعضاء هيئة التدريس في معهد التي لديها عملية مميزة في وظائف الإدارة من أعضاء هيئة التدريس. تغيير أعضاء هيئة التدريس المتدئين كل عام هو برنامج عمل سنوي قائم على الكوادر يتم تنفيذه بشكل روتيني بهدف إنتاج كوادر مؤهلة ومستعدة للانخراط في المجتمع. تظهر هذه الكفاءة من نتائج تقييم أداء المعلمين في الشكل التكويني والختامي على أساس منتظم ومستمر من خلال التوجيه والإرشاد والتعاون بين الأقران. يتم إجراء التقييمات بشكل روتيني كجزء من برنامج العمل للحفاظ على جودة المعلمين وإنجازات التعلم في المعهد.

يركز هذا البحث على ما يلي: (١) ما هو تخطيط وتوظيف واختيار المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو؟ (٢) وماذا عن وضع المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو؟ (٣) كيف يتم تقييم أداء المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو.

يهدف هذا البحث إلى: (١) التحقيق في عملية التخطيط والتوظيف والاختيار للمعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو؟ (٢) استكشاف وضع المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو؟ (٣) استكشاف تقييم أداء المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو.

يستخدم هذا البحث نظرية إدارة قوة التدريس الأفقية. المنهجية في هذا البحث هي دراسة نوعية ، نوع وصفي مع تصميم متعدد المواقع أجري أهلية المعلمين في معهد بيت الأرقم الإسلامية بالغ جمبر ومعهد دار الإستقامة الإسلامية ميسان بوندوسو. تتم تقنيات جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والتوثيق. يتم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتفسيرها واختبار صلاحيتها من خلال إجراءات التثليث والأقران ، ثم تحليلها بشكل وصفي باستخدام نماذج نظرية مايلز وهويرمان للحصول على نتائج.

النتائج في هذه الدراسة هي أن إدارة أعضاء هيئة التدريس في المعهد المستدامة على الدافع و أساس برامج العمل لإنتاج الكوادر التعليمية المختصة والتوظيف يتم إغلاقها إلى المعهد الداخلي ، أي الخريجين الذين تخرجوا للتو كمعلمين محتملين على الرغم من أنهم لم يستوفوا مؤهلاتهم سرجانا تعتبر مؤهلة من نتائج الاختبار التدريس المصغر من كل من الجوانب النظرية والمهارات التعليمية. وضع المعلم بناءً على فئات الوظائف ومتطلبات الوظيفة والمتطلبات التشغيلية والتطوير. يتم تقييم أداء المعلمين الذين يطبقون التكوين والتلخيص بشكل مستمر من يومية وأسبوعية وشهرية وفصلية وسنوية مع نهج التوجيه (التأهيل والتحسين) والإرشاد والتعاون بين الأقران.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Allah Swt sang pemantau segala aktivitas makhluk. Dengan inayah-Nya lah, peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul **“Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso”** telah melalui telaah secara sungguh-sungguh dan mendalam.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada beliau Nabi akhir zaman Muhammad Saw, yang telah membawa risalah Islam sebagai pencerahan pada ummat dalam aqidah, *syari'ah*, *akhlaq*, budaya dan aspek kehidupan lainnya.

Terwujudnya disertasi ini karena dukungan dan bantuan banyak pihak. Karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya pada:

1. Kementerian Agama RI dalam program beasiswa 5000 Doktor, yang telah memberikan beasiswa selama 3 tahun pada tahun 2016-2019.
2. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, MM., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember dan segenap jajaran pimpinan Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember.
3. Direktur Program Pascasarjana segenap civitas akademika Program Doktor Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember terutama Bapak Direktur yakni Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA., beserta wakil Direktur, yaitu Bapak Dr. H. Aminullah, M.Ag dan segenap pengelola yang telah memberikan fasilitas dan sarana dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Tim penguji Prof. Dr. Dede Rosyada, M.A, Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si, Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM, Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, M.A, Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag, Prof. Dr. H. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd, Dr. H. Aminullah, M.Ag yang telah memberikan kritikan, masukan, saran dan arahan demi kesempurnaan hasil penelitian ini.
5. Promotor yaitu Prof, Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd., dan Dr. H. Aminullah, M.Ag.

6. Para dosen Program Doktor Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah membimbing peneliti menyelesaikan studi di Institut Agama Islam Negeri Jember.
 7. Pengasuh Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember (Kyai. H. Masykur Abdul Mu'id, Lc) dan Pengasuh Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso (Kyai. H. Masruri Abdul Muhid, Lc).
 8. Segenap Dosen dan Karyawan program doktor Pascasarjana IAIN Jember yang telah membantu dalam penyelesaian disertasi ini secara langsung maupun tak langsung.
 9. Para narasumber penelitian yang memperkaya informasi dan data penelitian ini.
 10. Rektor Universitas Muhammadiyah Jember beserta seluruh teman-teman seperjuangan di Fakultas Agama Islam.
 11. Bapak dan almarhumah ibu yang telah mendidik dengan cinta, kasih dan do'a dan mengajarkan makna kehidupan.
 12. Suami tercinta yang telah memberikan semangat dan dukungan untuk menyelesaikan disertasi ini. Pada anak-anakku tercinta Keisyah Azkiya Makaila, Ghaisan Alfio Daffahimsa, Ahmad Taufiq Ar Rayyan dan Abdul Haris Ar Rizal yang tengah berjuang memaknai kehidupan dan menjadi tempat untuk menitipkan do'a atas kelancaran dan kemudahan dalam proses penyelesaian disertasi ini.
- Akhirnya hanya kepada Allah-lah peneliti berdo'a memohon rahmat dan hidayah-Nya. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi umat Islam. Aamiin.....

Jember, 25 Juni 2020

Peneliti,

Siti Nursyamsiyah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK.....	xiii
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
PEDOMAN TANSLITERASI ARAB LATIN.....	xxiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	19
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	20
E. Definisi Istilah.....	21
F. Sistematika Penulisan.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Kajian Teori	34
1. Manajemen Pendidik.....	34
a. Pengertian Pendidik.....	34
b. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidik.....	42
1). Perencanaan	42
2). Rekrutmen.....	49
3). Seleksi	53
a). Standarisasi Pendidik.....	57
b). Kompetensi Pendidik.....	63
2. Penempatan Pendidik	71
3. Evaluasi Kinerja Pendidik.....	84

a.	Konsep Evaluasi Kinerja Pendidik.....	84
b.	Tujuan Evaluasi.....	89
c.	Pendekatan Penilaian Kinerja Pendidik	92
d.	Metode Penilaian Kinerja Pendidik.....	98
e.	Proses Penilaian Kinerja Pendidik	101
C.	Kerangka Konseptual.....	103
BAB III	METODE PENELITIAN	106
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	106
B.	Rancangan Penelitian.....	108
C.	Lokasi Penelitian.....	111
D.	Kehadiran Peneliti.....	112
E.	Subjek Penelitian	115
F.	Sumber Data	116
G.	Teknik dalam Mengumpulkan Data	118
H.	Analisis Data.....	124
I.	Keabsahan Data	127
J.	Tahapan-Tahapan Penelitian.....	129
BAB IV	PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	131
A.	Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember.....	131
1.	Perencanaan	131
2.	Rekrutmen	135
3.	Seleksi	140
B.	Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom.....	147
1.	Kategori Posisi	148
2.	Prasyarat Posisi	150
3.	Kebutuhan Operasional	153
4.	Orientasi / Pengembangan.....	156

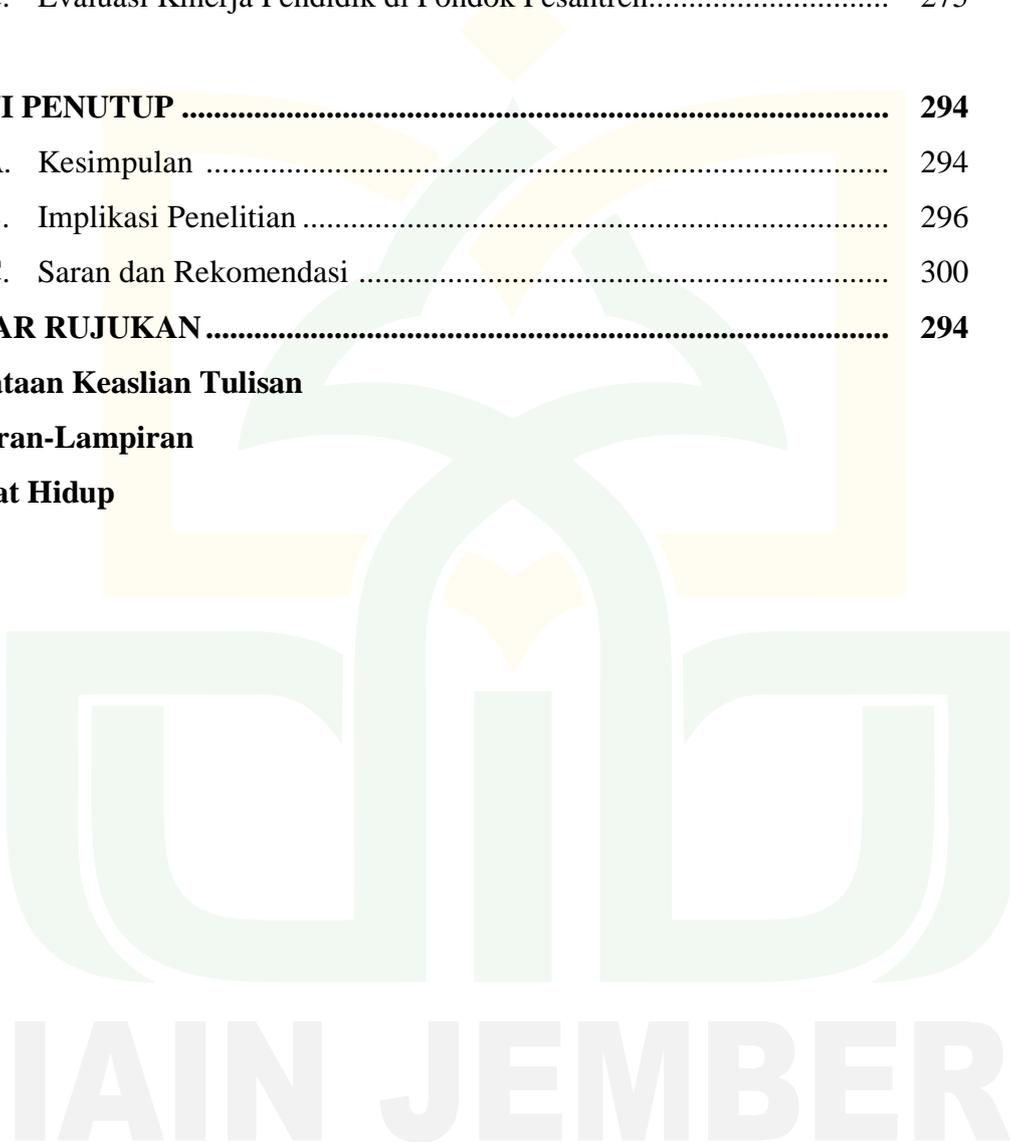
C. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Baitul

Arqom	160
1. Formatif Harian	161
2. Formatif Mingguan	165
3. Formatif Bulanan.....	167
4. Sumatif Semesteran.....	170
5. Sumatif Tahunan	173

D. Paparan Data Situs 2 di Pondok Pesantren Darul Istiqomah

Maesan Kabupaten Bondowoso	182
1. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Kabupaten Bondowoso	182
a. Perencanaan	182
b. Rekrutmen.....	186
c. Seleksi.....	190
2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	196
a. Kategori Posisi.....	196
b. Prasyarat Posisi	199
c. Kebutuhan/Permintaan Operasional	201
d. Orientasi atau Pengembangan.....	202
3. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Kabupaten Bondowoso	207
a. Formatif Harian.....	208
b. Formatif Mingguan	210
c. Formatif Bulanan	213
d. Sumatif Semesteran.....	214

e. Sumatif Tahunan	216
E. Temuan Penelitian	219
BAB V PEMBAHASAN PENELITIAN	242
A. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik Pondok Pesantren	242
B. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren.....	259
C. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren.....	275
BAB VI PENUTUP	294
A. Kesimpulan	294
B. Implikasi Penelitian	296
C. Saran dan Rekomendasi	300
DAFTAR RUJUKAN	294
Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran-Lampiran	
Riwayat Hidup	



IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel. 2.1 Analisis Jabatan	48
Tabel. 4.1 Jadwal Kegiatan Penataran Guru-Guru Pondok Pesantren Baitul Arqom	158
Tabel. 4.2 Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom	175
Tabel. 4.3 Data Rekrutmen Guru Tahun Ajaran 2018-2019 di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	188
Tabel. 4.4 Data Pendidik dalam Pengembangan Profesi di Pondok Pesantren Darul Istiqomah	203
Tabel. 4.5 Temuan Penelitian Lintas Situs	230
Tabel. 4.6 Temuan Akhir Penelitian Lintas Situs	237
Tabel. 5.1 Hasil Produk Kegiatan Layanan Pengembangan Profesi di Pondok Pesantren.....	272



DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1 Alur Manajemen Pendidik.....	38
Gambar. 2.2 Components of an Integrated Staffing System.....	40
Gambar. 2.3 Ilustrasi Poses Rekrutmen Guru.....	52
Gambar. 2.4 Ilustrasi Proses Penyaringan dan Seleksi.....	54
Gambar. 2.5 Penugasan Pendidik.....	74
Gambar. 2.6 Kegiatan Mutasi Pendidik.....	75
Gambar. 2.7 Tujuan Utama Evaluasi Kinerja Pendidik.....	94
Gambar. 2.8 Proses Penilaian Kinerja.....	101
Gambar. 2.9 Proses Penilaian Kinerja Pendidik.....	102
Gambar. 2.10 Kerangka Konseptual.....	105
Gambar. 3.1 Analisis Data Model Aliran Miles dan Huberman.....	126
Gambar. 4.1 Proses Rekrutmen Pendidik.....	136
Gambar. 4.2 Ujian Praktek Mengajar Calon Pendidik.....	147
Gambar. 4.3 Pengembangan Pendidik Pondok Pesantren.....	159
Gambar. 4.4 Proses Rekrutmen Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.....	186
Gambar. 5.1 Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren.....	287

IAIN JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi Arab-Indonesia Program Pascasarjana IAIN Jember adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	□	Koma diatas	ط	t	Te dengan titik dibawah
2.	ب	b	Be	ظ	Z	Zed
3.	ت	t	Te	ع	□	Koma diatas terbalik
4.	ث	th	Te ha	غ	Gh	Ge ha
5.	ج	j	Je	ف	F	Ef
6.	ح	h	Ha dengan titik dibawah	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 diatas
14.	ص	S{	Es dengan titik dibawah	ي	Y	Ya
15.	ض	S}	De dengan titik dibawah	-	-	-

Sumber Data: Dokumentasi pedoman penulisan karya ilmiah pascasarjana IAIN Jember Tahun 2017

IAIN JEMBER

BAB I

Pendahuluan

A. Konteks Penelitian

Indonesia memiliki banyak tantangan dalam mengembangkan pendidikan, baik secara institusi maupun fungsi. Masalah pendidik pertama merupakan masalah penting seringkali ditemui di lembaga pendidikan. Masalah pertama yaitu terkait dengan pendidikan guru yang jauh dari memadai sehingga berdampak pada kualitas dan kompetensi pendidik. Muhaimin¹ menggambarkan bahwa dua tantangan besar dalam pengembangan pendidikan yaitu desentralisasi atau otonomi daerah serta era globalisasi. Menjawab tantangan-tantangan ini dibutuhkan persiapan keilmuan, manajerial, serta partisipasi masyarakat. Pada era globalisasi saat ini, menuntut sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam organisasi. Organisasi perlu merealisasikan dengan mengimplementasikan manajemen pengelolaan lembaga pesantren menyesuaikan tuntutan masyarakat. Manajemen pendidikan yang profesional sangat signifikan mengikuti perkembangan arus industri dan perkembangan teknologi yang sudah membudaya di semua kalangan lembaga pendidikan.²

Masalah pendidik kedua yaitu masalah pengangkatan, yang masih banyak nuansa KKN tidak berdasarkan kebutuhan lembaga. Masalah ketiga, terkait dengan pengembangan kompetensi dan karir yang tidak berjalan sesuai dengan rencana.

¹Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2011), 79.

²Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Listafariska Putra, 2005), 18.

Masalahnya banyak pendidik yang telah lulus dari lembaga pendidikan guru bahkan telah sertifikasi namun kompetensinya justru menurun. Bahkan pembinaan karir terkadang tidak jelas. Masalah terakhir yaitu tunjangan profesi yang merupakan hak guru seringkali terlambat tidak sesuai waktu yang diharapkan oleh pendidik. Beberapa hal inilah menjadi faktor pemicu kualitas pendidik.

Sistem pendidikan pesantren di Indonesia memiliki keunikan dan ciri khas yang distingtif dalam tradisi pembelajaran, yang tidak dikenal luas dan beredar di ranah pendidikan umum. Pondok pesantren mengalami perjalanan panjang, sudah banyak berkiprah dalam pengembangan ajaran Islam, dakwah, dan lembaga pemberdayaan dan pengabdian masyarakat. Perjalanan pesantren dalam berkiprah ini tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan. Namun persoalannya adalah bagaimana mempertahankan ketika dihadapkan dengan era globalisasi yang penuh dengan tantangan teknologi dan perubahan ini datang sangat cepat yang merupakan pengaruh dari modernisasi? Pendidikan yang ada di pesantren ini merupakan solusi terbaik untuk menghadapi modernisasi ini, era globalisasi ditandai dengan kecanggihan serta perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang berdampak pada perubahan kualitas kehidupan pesantren terus berproses menuju arah yang lebih baik dan berkualitas.

Globalisasi dalam dunia pendidikan bercirikan perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu pesat dan cepat, dan penyebarannya memiliki ciri *speed power* yang mencakup empat aspek yaitu; (1) pergerakan modal, (2) perdagangan, (3) pergerakan dan penyebaran luas ilmu pengetahuan dan (4) teknologi.³ Walaupun

³ R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Jakarta: Andi, 2006), 85.

globalisasi memberikan kemajuan dalam sistem pendidikan namun ia dapat menimbulkan dampak negatif, antara lain: (1) dapat melunturkan identitas suatu bangsa, (2) kurangnya kesadaran akan wawasan nusantara, dan (3) kurangnya eksistensi terhadap budaya etnik.⁴ Pendidikan di era globalisasi ini memiliki dampak negatif terhadap budaya lokal, budaya bangsa yang perlu diantisipasi secara aktif, efektif, personal maupun institusional dengan mempersiapkan keilmuan mendalam dan memperkuat sumber daya manusia untuk lebih profesional lagi agar menghasilkan *output* yang berkualitas dan berkarakter. Hal yang sama diungkapkan oleh Nafis⁵ mengatakan era globalisasi ditandai dengan modernisasi dan perkembangan teknologi perlu disikapi secara arif oleh semua kalangan lembaga pendidikan. Dampak dari globalisasi ini adalah menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi ilmu pengetahuan dan teknologi dibarengi dengan nilai-nilai spritualitas keagamaan yaitu keimanan dan ketaqwaan.

Pondok pesantren di negeri ini mengalami stigma buruk terkait manajemen tanpanya belum lenyap betul sampai sekarang ini. Yang kurang baik manajemen pondok pesantren menjadikan lembaga pendidikan nonformal belum banyak mengalami perubahan statusqua yang dikenal sebagai lembaga pendidikan tradisional, konservatif dan terbelakang. Walaupun demikian, pondok pesantren masih banyak diminati masyarakat sampai saat ini bahkan terbilang terus eksis dari masa ke masa. Disisi lain, masih ada pondok pesantren yang awalnya banyak santri sekarang sudah

⁴ Mohammad Fakry Gaffar, *Internationalisasi Program Pendidikan Guru* dalam buku *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta: PT. Alfabeta Bandung, 2009), 5.

⁵ Ahmadi H. Syukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011), 15.

tidak berpenghuni. Ini semua dikarenakan manajemen yang kurang mapan atau dikenal dengan *mono* manajemen.

Penelitian tentang pesantren, layak untuk dikaji dari berbagai aspek pendidikan, manajemen, politis, ekonomis dan *discourse*. Hal ini dikarenakan lembaga pondok pesantren yang jumlahnya cukup banyak belum tentu mampu menghadapi perkembangan zaman. Keadaan yang bergejolak ini, menuntut untuk berbenah dan memperbaiki demi kelangsungan lembaga pesantren menghadapi corak warna masyarakat yang pragmatis dan materialistik di era globalisasi. Salah satu tugas pesantren adalah membangkitkan etos kerja pesantren yang ideal sesuai dengan harapan masyarakat luas.

Keberadaan pondok pesantren pada era globalisasi saat ini, sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional dan tertua di negeri ini yang perlu dikelola secara profesional agar tetap diminati oleh banyak kalangan masyarakat sebagai *stakeholder*. Globalisasi ini ditandai dengan mudahnya mengakses pengetahuan dan informasi. Hal ini yang mengakibatkan perubahan status pesantren yang dulu banyak diminati sebagai pusat kajian keagamaan Islam dan belajar kemandirian, namun saat ini banyak ditinggalkan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Latar belakang historis, pesantren terkenal keasliannya (*indigenous*) di Indonesia bukan hanya identik dengan pusat kajian keislaman. Beberapa hasil penelitian menjelaskan bahwasannya pesantren telah ada sejak zaman Hindu-Budha walaupun belum jelas kapan didirikan pertama kali, namun sejak abad 16-17 M masa Walisongo yang didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim yang berada di Gresik.

Sebenarnya ini menunjukkan sejarah pendidikan Islam pertama kali didirikan di Indonesia.⁶

Pesantren mengalami perkembangan menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat, terutama dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini bisa dilihat perubahan pesantren saat ini, perubahan banyak dilakukan dengan mengadopsi sistem pendidikan formal yang berada di bawah naungan Kemenag maupun Kemendikbud. Sebagaimana diungkapkan oleh Husni Rahim pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren masih berada pada jalur pendidikan Islam, diantaranya Madrasah Diniyah, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah. Namun demikian, beberapa pesantren telah memiliki lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yakni Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Sekolah Menengah Atas, bahkan sebagian pesantren telah membuka Perguruan Tinggi.⁷

Berdasarkan pembaharuan tersebut, Azra mengatakan eksistensi⁸ perkembangan pondok pesantren terbilang masih tetap *survive*, walaupun pondok pesantren mengalami banyak perubahan dari berbagai aspek baik pendidikan, pengelolaan maupun lainnya. Namun demikian, Azra juga mengatakan bahwa tidak banyak pendidikan tradisional seperti pesantren yang masih tetap *survive*. Bahkan

⁶Fatah Syukur NC, *Dinamika Madrasah Dalam Masyarakat Industri*, (Semarang: Pusat Kajian dan Pengembangan Ilmu-Ilmu KeIslaman dan Pesantren and Madrasah Development Centre, 2004), Cet. I, 26.

⁷Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Logos, 2001), 148.

⁸Menurut MA. Sahal Mahfudz, yang dimaksud dengan "*Pesantren Mencari Makna : Setetes Pemikiran Pesantren Masa Depan*", ini bisa dilihat pada *Profil Pesantren Kudus* menyatakan bahwasannya eksistensi mencakup kelembagaan, kurikulum, dan tradisi-tradisi khas keilmuannya. Oleh karena itu, meskipun disebut sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam, pesantren terdeteksi selalu memiliki pemikiran *future Oriented*.

banyak pesantren yang punah dikarenakan ekspansi pendidikan umum dan mengadaptasi dengan metodologi pendidikan umum.⁹

Realitas kehidupan pesantren yang tetap berdiri tegak dengan tradisi masa lampau tergambar pada perubahan dalam pengelolaan. Perubahan pesantren perlu dikelola sebaik mungkin dengan membuang tradisi-tradisi lama yang sudah tidak sesuai dengan kehidupan dan kebutuhan masyarakat saat ini.¹⁰

Islam mengajarkan pada umatnya dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan hendaknya dilakukan secara benar, menyesuaikan proses, tertib bukan hanya asal-asalan. Sebagaimana sabda Rasulullah saw:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُنْفِئَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara *itqan* (tepat terarah jelas dan tuntas)”. (HR Thabrani¹¹).

Makna dari manajemen menjelaskan tentang mengatur organisasi dikerjakan secara tepat dan tuntas. Hal tersebut mengisyaratkan bahwasannya ajaran Islam sangat jelas, memiliki tujuan dan landasan yang kokoh serta cara yang benar dalam mengerjakannya merupakan perbuatan yang disenangi oleh Allah Swt.

Pondok pesantren merupakan organisasi pendidikan yang didalamnya terdapat berbagai macam kegiatan yang sudah didesain menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan tujuan mencapai visi misi pesantren. Salah satu kegiatan tersebut dimaknai

⁹Azyumardi Azra, “Pesantren : Kontinuitas dan Perubahan” dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren : Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997), 3.

¹⁰Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif, akar Tradisi dan Keilmuan Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 46.

¹¹Tuhaftul Ahwadzi, *Kitab At Targhib Wa Tarhib Minal Haditsyi Syarif*, Darul Kutubil ‘Ilmiyyah, Juz II, (Beirut-Libanon), 217-218.

manajemen. Pengelolaan pondok pesantren yang disebut dengan kyai atau pengasuh perlu memiliki pengetahuan agar bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam Al-Qur'an dan Hadits ke dalam lembaga tersebut. Namun kenyataannya, masalah rekrutmen pendidik, pengembangan akademik, *reward system*, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang berlaku. Penyelenggaraan pendidikan sering kali tanpa perencanaan. Masih banyak pesantren yang belum memiliki Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan statuta sebagai landasan untuk mengelola pendidikan di pesantren.¹²

Pada pertengahan abad ke-19 dewasa ini, manajemen merupakan ilmu baru dikenal sangat populer bahkan merupakan bagian dari kunci keberhasilan pengelola perusahaan ataupun lembaga pendidikan tak terkecuali lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren maka hanya dengan manajemen lembaga pendidikan pesantren diharapkan dapat berkembang sesuai harapan. Karena itu manajemen merupakan sebuah niscaya bagi lembaga pendidikan Islam atau pesantren untuk mengembangkan lembaga kearah yang lebih baik. Menurut Nata¹³ menyebutkan dewasa ini pendidikan Islam terus dihadapkan pada berbagai problem yang kian kompleks karena itu upaya berbenah diri melalui penataan pendidik dalam peningkatan kompetensi dan penguatan institusi mutlak harus dilakukan dan semua itu mustahil tanpa manajemen yang profesional. Dalam hal ini Hamzah¹⁴, menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pendidikan pesantren adalah aktivitas memadukan

¹²M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*. (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 16.

¹³Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. (Bogor: Kencana, 2003), 43.

¹⁴Hamzah, Rochmulyati, Bengé, Eugene J. *Pokok-Pokok manajemen Modern*. (Semarang: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 32.

sumber-sumber pendidikan pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang telah ditentukan sebelum dengan kata lain manajemen merupakan mobilisasi semua pendidik pada pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam mengkaji manajemen pendidikan Islam secara substantif tidak lepas dari 7 (tujuh) bidang kajian, sedangkan Nawawi mengungkapkan 6 (enam) bidang kajian yaitu: kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat¹⁵. Keenam bidang kajian tersebut seringkali dikaji dalam dunia pendidikan. Salah satu bidang kajian dalam penelitian ini membahas tentang manajemen pendidik yang merupakan unsur terpenting dalam menggerakkan pembelajaran. Pendidik merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan, tanpa adanya pendidik pembelajaran di pesantren tidak bisa berjalan dengan lancar. Oleh karena itu pendidik perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar dapat difungsikan dan menjalankan aktivitas pembelajaran sesuai dengan fungsi dan tugas pokok pendidik.

Pendidik dalam BSNP harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang memberikan perubahan pada peserta didik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Seorang pendidik hendaknya memiliki legalitas yang jelas termasuk ijazah atau sertifikasi yang merupakan bagian dari profesi pendidik. Selain itu sebagai agen pembelajaran paling tidak memiliki empat kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

¹⁵Nawawi, H, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), 7

Manajemen pendidik menurut teorinya Rebores¹⁶ mengatakan pendidik harus ada proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, evaluasi dan kompensasi. Pendidik yang kompeten menurut Harris¹⁷ tidak lepas dari proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, mutasi, restrukturisasi pekerjaan, dan pemecatan. Namun fungsi-fungsi manajemen pendidik yang paling urgensi menurutnya adalah perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi. Hal yang sama diungkapkan oleh Tim dosen administrasi pendidikan bahwasannya manajemen pendidik merupakan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi mulai proses masuk sampai akhirnya proses berhenti, aktivitas ini mencakup proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pengembangan dan diakhiri dengan kegiatan pemberhentian¹⁸. Berdasarkan teori tersebut, pada kenyataannya pendidik di pesantren masih banyak belum dikelola dengan baik sehingga banyak pendidik yang melamar tidak melalui proses seleksi secara formal seperti yang terjadi di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember ini. Pertama kali melakukan observasi dilapangan, peneliti menemui kyai Masykur selaku pimpinan yayasan dan Izzat sebagai sekretaris yayasan mengatakan:

“Pondok pesantren Baitul Arqom belum melakukan seleksi secara formal terhadap pendidik yang melamar di pesantren, hanya saja melihat dari latar belakang pendidikannya terpenting lulusan TMI atau KMI. Sedangkan perilaku pelamar diobservasi selama 1 bulan selama tidak ada masalah maka

¹⁶Ronald W. Rebores, *Human Resources Administration in Educat A Management Approach*, (America, British Library Cataloguing-in- Publication Data, 2914), 23.

¹⁷Ben M. Harris dkk, *Personel Administration in Education*, (America, Library of Congress Cataloguing in Publication Data, 1979), 1.

¹⁸Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 231.

pendidik tersebut dinyatakan layak mengajar dan diberi surat tugas dari yayasan”.¹⁹

Pondok pesantren mu'adalah telah diatur dalam peraturan pemerintah No.18 Tahun 2014 menunjukkan bahwasannya pemerintah mulai mengakui keberadaan pendidikan pesantren, oleh karena itu pendidikan di pesantren sebagai alternatif yang memiliki daya saing dengan pendidikan formal lainnya. Pesantren perlu dikelola dan inovasi pendidikan menyesuaikan dengan regulasi dan peraturan pemerintah. Pendidik merupakan kebutuhan utama pesantren, profesionalitas pendidik sangat dibutuhkan pesantren melalui proses perencanaan, pengadaan, menyeleksi, penempatan dan pengembangan perlu dilakukan dengan serius agar dapat bekerja sesuai dengan harapan. Pondok pesantren mu'adalah memiliki keleluasaan melakukan pengembangan menyesuaikan ciri khas masing-masing pesantren. Ciri khas tersebut tergantung pada pimpinan dan pengelolaan pesantren.

Di Kabupaten Jember, bila kita telusuri terkenal dengan Kota santri, ini bisa dilihat dari jumlah pesantren yang ada di kabupaten Jember berdasarkan data yang telah masuk di Kantor Kementerian Agama Jember sekitar kurang lebih 614²⁰, dari data tersebut bisa dikatakan setiap desa ada pondok pesantren. Bentuk pesantren tersebut ada Salafiyah, Ashriyah atau kombinasi. Setiap pesantren pasti mempunyai ke khasan masing-masing untuk mempertahankan eksistensi lembaganya. Pendidik merupakan faktor terpenting untuk melahirkan *output* yang berkualitas, sehingga pesantren perlu memperhatikan kualifikasi dan kompetensi pendidik. Ini bisa dilihat

¹⁹Hasil wawancara pada hari Sabtu Tanggal 9 Desember 2017 dengan ustadz Izzat salah satu pengasuh Pondok Pesantren Baitul Arqom.

²⁰ Hasil wawancara dengan P.Udin pegawai administrasi kePontren Departemen Agama Jember pada tanggal 12 Desember 2017

dari beberapa fenomena yang terjadi di pondok pesantren Baitul Arqom, di mana pesantren ini memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri yaitu:

1. Pondok pesantren Baitul Arqom merupakan pondok modern, sistem pembelajaran berafiliasi pada pondok modern Gontor yang mengedepankan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai bahasa sehari-hari dan diterapkan dalam pembelajaran. Program pendidikan dengan sistem Mu'allimin dalam bentuk Madrasatul Mu'allimin Al-Islamiyah (MMI) untuk santri putra dan Madrasatul Mu'allimat Al-Islamiyah (MMAI) untuk santri putri.
2. Pondok pesantren Baitul Arqom berstatus mu'adalah (setara) sejak pertama kali diberikan SK Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI No. DJ.I/885/2010. Status Mu'adalah dengan Madrasah Aliyah/ sederajat: SK Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI. DJ.I/65/2013. SK Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI. No. 2852 tahun 2015. SK Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI No. 2791 tahun 2017.
3. Visi pesantren sebagai lembaga pendidikan pencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah *thalab al-'ilmi*, serta menjadi sumber ilmu pengetahuan Islam, bahasa al-Qur'an, dan ilmu pengetahuan umum dengan tetap berjiwa pesantren.
4. Orientasi pendidikan pesantren kemasyarakatan, tidak berpartai, sebagai perekat umat, dengan prinsip berdiri di atas dan untuk semua golongan, ibadah *thalab al-'ilmi*.
5. Tingkat kualifikasi pendidik yang sesuai dengan kompetensi belum memadai, karena pesantren merekrut santri yang baru lulus untuk mengajar. Hal ini tidak

lepas dari program kerja pesantren, menugaskan alumni sebagai pendidik yang mengabdikan selama satu tahun dengan tujuan kaderisasi.

6. Perencanaan dan rekrutmen secara rutin setiap tahunnya dikarenakan adanya pergantian sebagian pendidik setiap tahun sehingga perlu adaptasi untuk memahami kode etik pendidik yang ditetapkan pesantren;
7. Rekrutmen pendidik lebih dominan dilakukan melalui internal pesantren setiap tahunnya yang sudah teruji kompetensinya, kepatuhan dan loyalitas terhadap semua peraturan di pesantren telah teruji sejak menjadi santri.
8. Proses seleksi dilakukan melalui praktek mengajar sebelum penempatan melalui penilaian kompetensi personal, pedagogik dan profesional oleh kyai, Direktur, wakil direktur, kurikulum, serta pendidik lainnya maupun penilaian dari *peer teaching*²¹.
9. Evaluasi kinerja pendidik dilakukan secara rutin, baik harian, mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan.
10. Kompetensi dan loyalitas pendidik terbilang cukup baik karena memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk mengabdikan.

Berangkat dari beberapa fenomena di atas, obyek kajian pertama yaitu pondok pesantren Baitul Arqom terkait proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi dan penempatan berbeda dengan teori formal yang mengatakan bahwa rekrutmen merupakan rangkaian aktivitas untuk mencari pelamar kerja yang dibutuhkan untuk menutupi kekurangan dalam perencanaan sumber daya manusia²², perencanaan sumber daya manusia diawali dari proses analisis lowongan yang disediakan lembaga

²¹ Hasil observasi pada hari Sabtu Tanggal 25 November 2017 jam 15.30 di Yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom.

²²Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1999), 212.

yang dilanjutkan pada analisis jabatan sesuai kebutuhan, persyaratan yang dibutuhkan, penentuan sumber serta metode rekrutmen secara internal dan eksternal, sehingga pelamar tersebut diseleksi melalui tes tertulis dan tes wawancara.²³ Sehingga tampak pada pondok pesantren mu'adalah pola rekrutmen dan seleksi cenderung menggunakan sumber dan metode internal.

Dalam prakteknya, pendidik di pesantren mu'adalah dalam menjaga profesionalitas dilakukan evaluasi kinerja secara rutin baik sebelum mengajar ataupun evaluasi setelah mengajar yang dilakukan harian, mingguan, bulanan, semesteran ataupun tahunan. Dalam KBM (kegiatan belajar mengajar) ada bentuk evaluasi kinerja secara rutin terhadap pendidik diantaranya²⁴:

1. Pengawasan materi (*maddah*) sebelum mengajar;
2. Pengawasan mental (*personality control*) mencakup kemampuan menjelaskan, kelancaran komunikasi, penguasaan materi, kerapian tulisan di papan, fasih berbicara bahasa Arab, kerapian pakaian dan sebagainya;
3. Pengawasan kelas yang dilakukan setiap hari untuk mengetahui kedisiplinan pendidik masuk kelas; dan
4. Evaluasi KBM (kegiatan belajar mengajar) pendidik secara keseluruhan dilakukan mingguan tepatnya hari Kamis jam 12:00 siang di Aula pondok pesantren.

Pengawasan ini dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan pendidik dalam mengajar serta meningkatkan prestasi siswa. Hal ini bisa dilihat keseharian di lingkungan pondok pesantren tidak ada jam pelajaran kosong, masuk tepat waktu dan

²³Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), 34.

²⁴ Hasil wawancara pada hari Sabtu Tanggal 5 Januari 2018 dengan ustadz Izzat selaku sekretaris Pondok Pesantren Baitul Arqom.

output pesantren bisa diterima Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di dalam Negeri maupun kuliah di luar negeri dengan beasiswa.

Selanjutnya yang menjadi obyek kajian kedua adalah Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Kabupaten Bondowoso yang dipimpin oleh KH. Masruri Abdul Muhit Lc, merupakan salah satu pendiri Pondok Baitul Arqom Balung. Setelah keluar dari Pondok Pesantren Baitul Arqom dan hijrah ke Bondowoso, pada tahun 1994 KH. Masruri mendirikan Pondok Pesantren yang dinamakan Darul Istiqomah (Daris). Pada awalnya jenjang pendidikan di pondok pesantren ini terdiri dari Tarbiyyatut Mu'alimin Al Islamiyyah (TMI), MTs dan MA. Pesantren Darul Istiqomah banyak memiliki kesamaan dalam pengelolaannya sehingga sama-sama memiliki status mu'adalah lembaganya dengan nomor. SK. 4902 untuk Madrasah Tsanawiyah dan nomor. SK 4903 untuk Madrasah Aliyah.²⁵ Proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik yang dilakukan oleh pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso memiliki metode tersendiri dan standarisasi pendidik yang ditetapkan untuk menghasilkan kader-kader yang berkualitas adalah merekrut pengajar dari para guru alumni Pondok Modern Gontor Ponorogo, Universitas Islam Madina, Universitas Al Azhar Mesir, Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab (LIPIA) Jakarta, Institut Agama Islam Negeri Jember, Universitas Islam Negeri Malang dan lain-lain²⁶. Kompetensi pendidik merupakan standar utama yang diperhatikan di pondok pesantren Darul Istiqomah, evaluasi rutin mingguan tetap dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kreativitas pendidik. Hal ini tidak lepas dari motto pesantren yang berbunyi: "*Pondok Pesantren edukatif, religius dan kreatif*". Salah

²⁵Hasil observasi dan dokumentasi pada hari Selasa Tanggal 14 November 2017.

²⁶Hasil wawancara dengan KH. Masruri Abdul Muhit pada hari Jum'at Tanggal 5 Januari 2018.

satu kreativitas yang dihasilkan oleh pendidik yaitu mampu menghasilkan buku yang membahas tentang pesantren. Selain meningkatkan kreativitas pendidik, bentuk evaluasi kinerja secara rutin ini menghasilkan banyak prestasi yang telah diraih oleh santri, salah satunya Juara II cerdas cermat Lomolari Jawa Timur pada tahun 2002, pada tahun 2011 dan 2014 mengikuti program pertukaran pelajar ke Jepang, pada tahun 2015 prestasi santri yang diraih adalah lomba pidato bahasa Arab tingkat regional meraih juara I baik santri putra maupun putri. Dari beberapa prestasi tersebut, masih banyak prestasi lainnya yang diraih oleh pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso²⁷. Sehingga dapat dikatakan bahwasannya pesantren Darul Istiqomah lebih mengutamakan rekrutmen pendidik dari eksternal pondok. Karena pesantren memiliki prinsip dengan merekrut dari eksternal pesantren mendapatkan banyak pengalaman dan menambah pengetahuan, selain itu dengan mengirim alumni mengajar di lembaga lain sebagai ajang promosi pesantren agar mudah dikenal oleh banyak kalangan. Sedangkan seleksi tidak dilakukan secara formal hanya melalui wawancara dengan kyai. Hasil wawancara inilah yang menentukan pendidik diterima di pesantren dengan memberikan surat tugas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kyai Masruri:

“Pondok pesantren Darul Istiqomah sangat terbuka untuk pelamar dari luar dibanding merekrut dari alumni dengan tujuan untuk promosi pesantren. Hanya saja yang melamar tersebut memiliki sifat ikhlas contohnya, tidak melihat gaji berapa yang harus diterima setiap bulannya. Selain itu dapat mematuhi segala peraturan yang ada di pesantren. Proses rekrutmen hanya melalui wawancara dengan saya saja mungkin itu sudah cukup untuk mengetahui keseriusan untuk mengabdikan masalah kompetensi dapat diasah ketika sudah mengajar, syukur-syukur ketika melamar sudah profesional justru saya lebih senang”²⁸.

²⁷ Hasil Dokumentasi pada Tanggal 14 November 2017

²⁸ Hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowosi pada tanggal 4 Februari 2018.

Dalam pelaksanaannya setiap hari, pondok pesantren tetap melakukan penilaian terkait kinerja pendidik setiap satu minggu dua kali yaitu setiap hari Kamis evaluasi kinerja dalam pembelajaran dan evaluasi hari Sabtu terkait tugas pokok pendidik dalam mengemban program kerja.

Setiap pondok pesantren memiliki keunikan tersendiri, jika potensi dan keunikan tersebut dikelola dan terarah, maka akan berdampak pada *ouput* dan *outcome* yang berkualitas. Pengembangan kompetensi pendidik berawal dari proses rekrutmen dan seleksi secara transparan, obyektif, dan akuntabel sehingga dapat menemukan pendidik yang kompeten sesuai harapan. Pengembangan dan pemberdayaan pendidik di pesantren tidak lepas dari unsur-unsur pancajawa pesantren mencakup” keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah islamiyah, kemandirian dan kebebasan.²⁹

Istilah manajemen sumber daya manusia seringkali digunakan dalam organisasi-organisasi, dalam konteks lembaga pendidikan penulis lebih cenderung menyebut dengan manajemen pendidik yaitu merupakan bagian dari substansi manajemen pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan ustadz Syamsul dan ustadz Muhlis selaku yang menangani kurikulum dan sumber daya manusia mengatakan pendidik (*ustadz* dan *ustadzah*) merupakan faktor terpenting untuk dikelola sebaik mungkin, karena merupakan penentu mutu pesantren. Jika ustadz dan ustadzah memiliki (*nasyath*) semangat mendidik secara tepat maka menghasilkan santri yang berkualitas³⁰.

Jika kita perhatikan manajemen pendidik yang terdapat pada kedua lembaga pesantren di atas, tidak lepas dari peraturan dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20

²⁹Penjelasan tentang Pancajawa Pesantren dapat dilihat: Imam Tolkhah dan Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Menguraai Akar Tradisi*, (Jakarta: PT. raja Grafindo Persada. 2004), 55-56.

³⁰ Hasil wawancara dengan direktur dan direktur MMI pondok pesantren Baitul Arqom pada hari Selasa 26 Desember 2017.

Tahun 2003 tentang pendidik diatur pasal 39-44. Pasal 42 ayat 1 yang berbunyi: “pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”³¹. Selain dari peraturan di atas, PMA No. 18 Tahun 2014 pasal 12 tentang pendidik yang berbunyi: “*pendidik pada satuan Mu’adalah harus memenuhi kompetensi sesuai bidang keilmuan yang diampunya*”.³²

Berdasarkan pada peraturan Undang-Undang di atas tentang pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Darul Istiqomah Maesan Bondowoso menerapkan manajemen pendidik berdasarkan rencana kerja tahunan, bulanan dan mingguan yang telah disusun oleh kedua lembaga pesantren ini. Adanya perencanaan pendidik yang telah ditetapkan pesantren dengan menggunakan metode sendiri menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren. Dalam manajemen pendidik berusaha memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para pendidik melalui program pengembangan dan pemberdayaan dengan tujuan untuk memperbaiki kompetensi, kualitas, kapasitas, dan komitmen para pendidik. Dengan demikian, institusi memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan (*survive*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dengan demikian, dapat diwujudkan lembaga pendidikan yang *adaptable* dan *self capable* dalam merespon tuntutan global.³³

Berdasarkan hasil observasi awal di lapangan, bahwasannya pondok pesantren Baitul Arqom dan pondok pesantren Darul Istiqomah setiap tahunnya ada pergantian

³¹Undang-Undang Sekretariat Negeri RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

³²Kementerian Agama Republik Indonesia. *Regulasi Pendidikan Diniyah dan pondok Pesantren*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam), 75.

³³Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, 49.

pendidik khusus di pondok pesantren Baitul Arqom pergantian pendidik dalam jumlah yang cukup banyak yaitu sekitar 42 pendidik. Pergantian tersebut berdampak pada perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, kinerja pendidik, pengembangan serta evaluasi setiap tahunnya. Penilaian kinerja dan program kegiatan pengembangan kompetensi pendidik hanya terpenuhi sesaat yaitu selama satu tahun, sehingga peningkatan kompetensi pendidik berakhir semester genap dalam pembelajaran bagi pendidik junior. Namun penilaian kinerja pendidik terus berjalan secara rutin setiap minggu yang dilanjutkan dengan kegiatan pengembangan terus-menerus melalui pendampingan dalam perencanaan pembelajaran maupun pengendalian dalam pelaksanaan pembelajaran.³⁴

Dari dua lembaga pondok pesantren tersebut manajemen pendidik berkelanjutan setiap tahunnya berbasis kaderisasi memegang peranan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren. Fokus dalam penelitian ini bersumber dari teorinya Harris yang mengatakan untuk mendapatkan pendidik yang kompeten hendaknya melalui beberapa tahapan yaitu: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi. Teori kedua didukung oleh teorinya Rebores bahwasannya ruang lingkup manajemen pendidik terkait dengan kreativitas yang dilakukan mulai pendidik masuk mencakup: proses perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan orientasi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, penilaian kinerja dan pemutusan hubungan kinerja. Dari kedua teori tersebut fokus penelitian diringkas menjadi 3 (tiga) fokus permasalahan dikarenakan data lapangan terbatas. Dengan alasan aktivitas manajemen pendidik dalam penerapannya di pondok pesantren

³⁴Hasil Observasi di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember pada tanggal 25 Januari 2017 dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada tanggal 15 Maret 2017.

memiliki cara tersendiri. Fokus penelitian mengenai manajemen pendidik di kedua lokasi penelitian ini mencakup: pertama, perencanaan, rekrutmen dan seleksi; kedua, penempatan pendidik; ketiga, evaluasi kinerja pendidik yang dilaksanakan di dua lembaga yaitu pesantren yang memiliki nama Baitul Arqom terletak di Desa Balung Kabupaten Jember, dan situs kedua pesantren yang bernama Darul Istiqomah terletak di Maesan Kabupaten Bondowoso.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso yang dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
2. Bagaimana penempatan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
3. Bagaimana evaluasi kinerja pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Selanjutnya tujuan ini dapat dijabarkan dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Menginvestigasi perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.
- b. Mengeksplorasi penempatan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.
- c. Mengeksplorasi evaluasi kinerja pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian tentang manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah wawasan keilmuan tentang perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.
- b. Mengetahui lebih jauh tentang penempatan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.
- c. Mengetahui lebih jauh evaluasi kinerja pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk bahan kajian tentang manajemen pendidik di pendidikan pesantren secara umum, khususnya yang diterapkan di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso
- b. Bisa memberikan kontribusi pada bidang manajemen pendidikan Islam IAIN Jember, khususnya pada program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Pesantren.
- c. Bagi masyarakat, penelitian ini memberikan informasi tentang manajemen pendidik di pondok Pesantren dan sebagai gambaran evaluasi kinerja pendidik di lembaga pendidikan lainnya.

E. Definisi Istilah

Untuk memperjelas arah dalam penelitian ini perlu dijelaskan beberapa istilah yang terkait dengan judul, antara lain;

1. Manajemen Pendidik

Salah satu sumber kekuatan di lembaga pendidikan yaitu pendidik yang disebut dengan guru di sekolah dan ustadz (sebutan untuk laki-laki) atau ustadzah (sebutan untuk perempuan) di pesantren. Bagi santri yang sudah lulus dan melakukan pengabdian di lembaga pendidikan disebut juga dengan ustadz atau ustadzah. Ustadz atau ustadzah ini mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pada dasarnya, pendidik mempunyai dua arti, yaitu arti yang luas dan arti yang sempit. Dalam arti luas, seorang pendidik adalah semua orang yang berkewajiban membina peserta didik. Dalam arti sempit, pendidik adalah orang yang dengan sengaja dipersiapkan 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”. Sedangkan pendidik dalam penelitian ini adalah pendidik yang diberi surat tugas sebagai legalitas pendidik untuk mengajar di pesantren. Pendidik di pesantren terbagi dua yaitu *pertama*, pendidik senior sebagai pendidik tetap yayasan dan telah mengajar minimal 5 tahun ke atas, sedangkan *kedua*, pendidik yunior sebagai pendidik tidak tetap yayasan dan termasuk pendidik yang baru ditugaskan oleh pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen pendidik dalam penelitian ini adalah manajemen pendidik yang berkelanjutan setiap tahunnya mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengembangan serta evaluasi kinerja pendidik secara kontinu.

2. Pondok Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional yang mengalami perkembangan sepanjang sejarah baik dari aspek pendidik, lembaga maupun pengelolaannya. Perubahan ini seringkali terjadi mengikuti perkembangan zaman. Salah satu bentuk perubahannya adalah sistem pendidik pesantren menerapkan satuan pendidikan mu’adalah merupakan arah baru kemajuan pendidikan di pesantren. Istilah Mu’adalah merupakan pengakuan terhadap eksistensi pesantren, keberadaan Pesantren Mu’adalah secara yuridis diakui berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 93 yang menyatakan bahwa “penyelenggaraan pendidikan yang tidak mengacu kepada standar

nasional pendidikan ini dapat memperoleh pengakuan dari pemerintah atas rekomendasi dari Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dengan didasarkan pada penilaian khusus”.

Satuan pendidikan Mu’adalah adalah satuan pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan oleh dan berada di lingkungan pesantren dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah Islamiyah dengan pola pendidikan mu’allimin secara berjenjang dan terstruktur yang dapat disetarakan dengan jenjang pendidikan dasar dan menengah di lingkungan Kementerian Agama.³⁵

Satuan pendidikan pondok pesantren Baitul Arqom dan pondok pesantren Darul Istiqomah disetarakan dengan lembaga pendidikan formal setingkat MA/SMA dengan menggunakan kriteria baku yang telah ditetapkan secara adil dan terbuka melalui PMA No.18 Tahun 2014.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen pendidik yang di maksud dalam penelitian ini menunjukkan kedudukan horizontal, sehingga inti dari manajemen pendidik mencakup: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik.

F. Sistematika Penulisan

Laporan ini berupa disertasi yang terdiri dari enam bab, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab satu pendahuluan, yang membahas tentang: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan kajian pustaka.

³⁵Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 18 tahun 2014 Tentang *Satuan Pendidikan Mu’adalah pada Pondok Pesantren*, Pasal 1 Ayat 1.

Bab dua landasan Teori, yang membahas tentang: pengertian manajemen pendidik, fungsi-fungsi manajemen pendidik (pencanaan, rekrutmen dan seleksi), penempatan pendidik, pembinaan dan pengembangan pendidik, konsep evaluasi, model-model evaluasi kinerja pendidik, pendekatan penilaian kinerja, metode penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, dan kerangka konseptual.

Bab tiga metode penelitian, yang membahas tentang: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab empat paparan data, yang membahas tentang paparan data penelitian sesuai dengan fokus penelitian, yaitu: fokus pertama, perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, fokus kedua penempatan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, fokus ketiga evaluasi kinerja pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

Bab lima pembahasan, yaitu: (1) perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren , (2) penempatan pendidik di Pondok Pesantren, (3) evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren.

Bab enam penutup, berisikan tentang kesimpulan, implikasi dan saran yang sudah disesuaikan dengan pemaparan dan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini, akan diuraikan posisi penelitian ini dengan dibandingkan dengan berbagai macam riset sebelumnya, bagaimana konstruksi manajemen pendidik secara ilmiah, bagaimana sumber epistemologi yang dipakai untuk membangun disiplin keilmuan teori ini, bagaimana model-model manajemen pendidik yang ada di lembaga pendidikan. Penelitian ini perlu dilakukan untuk menemukan proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan serta evaluasi kinerja pendidik yang bisa diterapkan di lembaga pendidikan lainnya.

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Zaenab yang berjudul: *“Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Anak Usia Dini”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasannya rekrutmen SDM PAUD belum berjalan dengan lancar, sekolah akan mengadakan seleksi tergantung pada tingkat pendidikan dan pengalaman bagi pendidik, penempatan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, sedangkan pembinaan dilakukan melalui studi lanjut dan evaluasi dilakukan pada akhir tahun. Untuk menunjukkan pendidik yang profesional dalam lembaga pendidikan tidak lepas dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pembinaan dan evaluasi.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Adi Ansari yang berjudul: *“Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Perspektif Al-Qur’an”*. Hasil penelitian ini menemukan model manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam perspektif Al-Qur’an yang menjadi 3 (tiga) bagian: input (tenaga pendidik dan kependidikan),

3. proses (mengamalkan prinsip-prinsip Al-Qur'an yang berkaitan tentang perencanaan, pengorganisasian, pemberian dorongan dan pengawasan, *output* (ketakwaan, kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi). Perbedaan yang mendasar antara manajemen pendidik modern dan dalam perspektif Al-Qur'an terletak pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian dorongan sampai pada pengawasan semuanya berlandaskan pada ketakwaan dan ibadah untuk membangkitkan spiritualitas kepala sekolah, pendidik dan kependidikan bersamaan. Sedangkan pada aspek manajemen modern tidak satupun menyinggung nilai-nilai religi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Syahrier yang berjudul: "*Manajemen Pemberdayaan Guru berbasis Self-Actualization*". Hasil penelitian ini mencakup (1) pemahaman tentang konsep pemberdayaan guru dan kebebasan beraktualisasi diri. Prinsip spirit kerja adalah ibadah jika berlandaskan pada nilai keagamaan, humanis, kekeluargaan, sosial, tolong-menolong dan profesional. Sedangkan peningkatan diri mencakup kreativitas berkarya dan pengembangan pengabdian, (2) pola pemberdayaan guru mencakup enam pola terintegrasi dalam: a) mengakses informasi, b) mengakses sumberdaya, c) dukungan, d) peluang, e) kesiapan dan kemauan, dan f) komitmen, (g) evaluasi pemberdayaan guru menerapkan keseragaman kinerja (*action, use dan impact*). Model penilaian kinerja guru, pembinaan supervisi akademik, berbasis motivasi dan kinerja.
5. Jurnal Internasional yang ditulis oleh Ruma Mubarak salah satu Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang berjudul: "*Manajemen Mutu Guru Pondok Pesantren*". Pembahasan dalam jurnal ini terkait peran guru atau ustadz dalam pondok pesantren merupakan motor penggerak,

kualitas guru tetap terjaga dan ditingkatkan: a) Kyai sebagai manajer selayaknya menempatkan guru sebagai pendidik, yang berbeda dengan santri. Seorang guru mampu menjaga *murur'ah* kualitas dan mutu; b) Tugas guru atau ustadz di pesantren sebanyak 24 jam selain mengajar adalah mengurus santri, sehingga sebagian hidup guru hanya untuk mengabdikan diri. Sebagai kyai memberikan fasilitas dan pelayanan untuk memperlancar aktivitas guru; c) Memberikan peluang pada guru untuk meningkatkan kualifikasi dari S1 sampai jenjang S3 dengan cara kyai mencari terobosan beasiswa dengan melakukan kerjasama dengan instansi lainnya. Tujuannya pesantren bersaing dalam pendidikan untuk mencapai taraf nasional maupun internasional.

6. Disertasi yang ditulis oleh Erny Roesminingsih Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang pada tahun 2009 dengan judul: "*Model dan Pelatihan Peningkatan Guru dalam Perspektif Manajemen Strategik di SD Matahari Terbit Surabaya*". Pembahasan dalam disertasi ini terkait dengan peran guru yang sangat signifikan bagi keberhasilan pembelajaran siswanya. Paket pelatihan yang dihasilkan dalam penelitian ini mencakup: a) Perencanaan, mengadakan kegiatan pelatihan yang tidak terlepas dari tujuan, strategi, metode, silabus, materi maupun *session plan*; b) Pelaksanaan dalam kegiatan pelatihan terdiri dari pedoman pelatihan yang jelas; dan; c) Evaluasi, paket pelatihan dengan tujuan organisasi dan membantu guru dalam: (a) perencanaan pelatihan yang berkelanjutan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi; (b) paket pelatihan manfaatnya untuk mengendalikan kualitas guru secara kontinuitas; (c) mewujudkan wawasan guru; (d) meningkatkan profesional guru; (e) sarana mengakomodasi ide-ide; (f) memotivasi guru berperilaku aktif dan proaktif.

Sedangkan evaluasi pelatihan terdiri dari; (a) evaluasi unjuk kerja berupa penguasaan isi materi, (b) evaluasi efektivitas dan efisiensi pelatihan, (c) evaluasi pelaksanaan pelatihan, (d) evaluasi kompetensi guru, dan (e) evaluasi komitmen guru pada sekolah. Evaluasi pelatihan yang dilakukan dapat memberikan manfaat dan sekaligus merupakan karakteristik dari evaluasi: (a) mempunyai relevansi yang tinggi; (b) sebagai sistem kontrol dan pengendalian; (c) mampu memberikan rekomendasi; (d) berorientasi masa depan; bersifat khusus; (f) kecocokan; (g) menarik/atraktif; (h) pertumbuhan. Bentuk pelatihan yang diadakan di SD Matahari Surabaya dalam tujuan peningkatan mutu guru dalam pandangan manajemen strategik merupakan keunikan dan unggul untuk membangun mutu guru berdaya saing untuk menghadapi perubahan internal maupun eksternal.

7. Jurnal Internasional yang ditulis oleh John Loughran Monash University, Clayton, Victoria, Australia pada jurnal internasional tahun 2014 yang berjudul "*Professionally Developing as aTeacher Educator*". Pembahasan dalam jurnal ini terkait dengan profesionalitas guru di lembaga pendidikan. Pengembangan profesionalitas guru harus sengaja dikonsepsi, serius dilaksanakan, guru dituntut untuk bekerja yang bermakna. Selain itu guru dituntut melakukan perubahan-perubahan dalam pembelajaran. Sebagai acuan pendidik ada beberapa asas yang diungkapkan oleh Loughran yaitu: a) belajar berkelanjutan dan tuntutan bersaing; b) belajar sebagai subyek yang akan berbuat bukan subyek yang diciptakan; c) membutuhkan perubahan fokus kurikulum untuk peserta didik; d) ditingkatkan melalui penelitian guru dan siswa; d) memerlukan penekanan pada orang-orang belajar mengajar dan bekerjasama dengan rekan guru lain; e) membutuhkan hubungan bermakna antara sekolah, Universitas, guru dan siswa; f) ditingkatkan

dalam belajar mengajar melalui pendekatan yang dikembangkan oleh guru sendiri. Dari keenam asas tersebut peningkatan profesionalitas guru sangat dibutuhkan sebagai tuntutan, harapan dan kebutuhan pendidikan guru selalu dalam pengawasan termasuk di dalamnya empat kompetensi guru pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

8. Disertasi yang ditulis oleh Zainuddin dari UIN Pascasarjana Sumatra Utara Medan, 2016 dengan judul: “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan”. Temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa nilai-nilai Islam terlihat secara formal saja, baik dalam rekrutmen wajib beragama Islam dan bagi muslimah menggunakan busana dengan menutup aurat. Dalam seleksi menanyakan aspek religiusitas, tes baca Al-Qur’an, tes pendidikan Islam dan wawancara syariah. RSUD Medan telah berusaha menanamkan nilai-nilai Islam bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah, amal shaleh dan ikhlas dalam pelayanan. Namun kenyataannya masih banyak dokter yang terlambat pada jam praktek, kurangnya kemauan tenaga medis dan karyawan membantu pasien, kurangnya komunikasi yang baik antara dokter dan pasien serta keterbatasan jumlah perawat dan dokter spesialis.
9. Jurnal yang ditulis oleh Emi Afnida dalam jurnal Al-Fikrah 2013 dengan Judul: Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia dalam Pendidikan Islam: Studi Kasus di SMA Negeri 3 Batu Sangkar. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sekolah dalam mengembangkan sumber daya pendidikan Islam di SMA Negeri 3 Batusangkar telah melakukan dengan baik tetapi perlu pengembangan lebih lanjut dengan menjalankan faktor kunci dari semuanya yaitu kerja keras, kerja

cerdas, keteladanan, pembiasaan dan konsisten kerjasama antara sekolah dengan orang tua, komunitas dan staf pendidikan.

10. Jurnal El Hikam yang ditulis oleh Weli Arjuna Wiwaha tahun 2012 dengan judul: “Manajemen Mutu Guru/ di Pondok Pesantren”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru atau ustadz merupakan faktor penentu mutu pesantren, tanpa adanya guru atau ustadz pesantren tidak bisa berkembang. Oleh karena itu perlu ada pendampingan-pendampingan pada guru dan ustadz. Pesantren agar dapat bersaing dengan dunia pendidikan kyai banyak memberikan ruang untuk guru/ustadz untuk mengembangkan kompetensi, kualitas dan kualifikasi. Kyai memberikan beasiswa atau mencarikan terobosan agar guru-guru mampu menempuh S1 sampai dengan S3. Dengan kualifikasi yang baik, maka akan berdampak pada pengembangan pesantren ke taraf internasional.
11. Disertasi yang ditulis oleh Mohammad Afifulloh dengan judul: “Program Peningkatan Profesionalisme Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan pada Madrasah Education Development Project (MEDP). Hasil penelitian ini mencakup:
 - a) profesionalisme guru di Kabupaten Lamongan secara umum mengarah pada peningkatan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional;
 - b) input guru cukup memadai dengan indikasi kualifikasi S1 sehingga mudah menyambut proyek MEDP;
 - c) Peningkatan profesionalisme melalui dua cara yaitu in house training dan external training namun kesesuaian waktu dengan guru sebagai hambatan dalam pelaksanaan;
 - d) Produk yang dihasilkan guru dalam peningkatan profesionalisme berupa, silabus, RPP, bahan ajar, metode, serta penelitian dalam tindakan kelas;
 - e) kelebihan program peningkatan profesionalisme guru sesuai

dengan standar nasional pendidikan dalam proyek MEDP terletak pada perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

Dari kesepuluh kajian terdahulu di atas, penelitian ini memiliki kedekatan pembahasan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Zaenab, Adi Ansari dan John Loughran. Bentuk kesamaan dengan penelitian Siti Zaenab yaitu dari aspek rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi. Namun bentuk rekrutmen SDM PAUD belum lancar sedangkan yang dalam penelitian ini rekrutmen dilakukan secara rutin bahkan termasuk agenda tahunan yang sudah direncanakan. Sedangkan dilihat dari aspek pembinaan, SDM PAUD melalui studi lanjut sedangkan dalam penelitian ini banyak dilakukan melalui pendampingan, mentoring, serta pelatihan dan penataran pendidik. Sehingga dalam penelitian ini kualitas pendidik tetap terkendali melalui bentuk evaluasi secara rutin pendampingan dan mentoring.

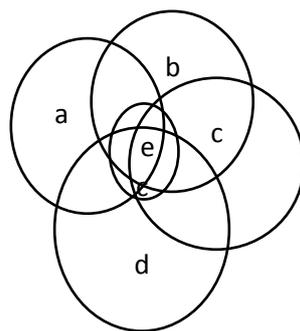
Sedangkan bentuk kesamaan dengan penelitian Adi Ansari yaitu dari aspek perencanaan pendidik untuk memenuhi kebutuhan lembaga, pengorganisasian, pemberian dorongan dan pengawasan. Penelitian Ansari kajiannya lebih mengarah pada perspektif Al-Qur'an, sedangkan dalam penelitian ini melakukan kombinasi antara manajemen pendidik secara umum dan ditarik dalam lembaga pendidikan Islam. Sehingga manajemen pendidik dalam penelitian ini lebih banyak membicarakan pada proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Loughran memiliki kesamaan dari aspek profesionalitas guru dalam bentuk pengawasan dari segi kompetensinya. Namun pengawasan tersebut terfokus pada kurikulum untuk pendidik guru sebagai bentuk

pengembangan profesionalitas. Sedangkan dalam penelitian ini pengawasan terkait dengan tugas-tugas pokok guru dalam pembelajaran maupun diluar pembelajaran.

Bentuk kesamaan dari penelitian Mohammad Afifulloh yaitu pesantren sangat mendukung program MEDP, karena melihat kualitas pendidik yang memadai. Selain itu adanya pelatihan-pelatihan pengembangan profesionalisme pendidik dalam bentuk *in house training* maupun *eksternal training*. Adanya pengembangan profesionalisme pendidik termasuk keempat kompetensi dapat menghasilkan berbagai macam produk termasuk RPP, silabus dan penelitian PTK. Dalam program MEDP ini lebih terfokus pada perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Sedangkan dalam penelitian ini pengembangan dilakukan *in house training* dan bentuk pendampingan secara rutin yang belum tentu dilakukan oleh lembaga tersebut.

Oleh karena itu, posisi penelitian ini yang tanpaknya berbeda sedikit dengan ketiga penelitian tersebut, pada dasarnya memiliki perbedaan jauh dengan keduanya, karena aspek lokasi yang diteliti.



Keterangan:

- a. Penelitian Siti Zaenab pada aspek rekrutmen yang belum lancar sedangkan pada penelitian ini rekrutmen dilakukan secara rutin melalui internal pesantren
- b. Penelitian Adi Ansari manajemen pendidik di kaji dalam perspektif Islam termasuk dalam fungsi-fungsi manajemen pendidik. Sedangkan dalam penelitian ini fungsi-

fungsi manajemen pendidik mengkaji terkait dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja tenaga pendidik.

- c. Penelitian Loughran pada aspek profesionalitas pendidik selalu dalam pengawasan dan terfokus pada bentuk kurikulum pendidik guru, sedangkan di pesantren profesionalitas pendidik terkontrol dalam tugas-tugas pendidik.
- d. Penelitian Mohammad Afifulloh pada aspek pendidik memadai sedangkan di pesantren belum memadai, pengembangan profesionalisme pendidik terkait empat kompetensi dilakukan melalui *in house* dan *eksternal training*, sedangkan di pesantren ini melalui *in house training*.
- e. Penelitian ini merupakan bagian kecil dari ketiga penelitian tersebut, terkait dengan fungsi-fungsi manajemen pendidik mencakup” perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik. Pergantian pendidik junior setiap tahunnya merupakan ciri khas dari kedua pesantren ini yang belum tentu dilakukan oleh lembaga pendidikan lainnya. Berangkat dari teorinya Harris yang dicetuskan pertama kali pada tahun 1940 sampai 1970, teori ini menjadi populer terkait manajemen pendidik di lembaga pendidikan karena melibatkan banyak orang. Teori ini pertamakali menanggapi adanya berbagai macam ciri-ciri sekolah terkait dengan anggota staf. Sehingga manajemen pendidik dengan tujuan pengembangan pembelajaran yang perlu diperhatikan oleh pemimpin lembaga pendidikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya penelitian a, b, c dan d memiliki keterkaitan yang erat, karena sama-sama membahas manajemen pendidik namun setiap penelitian ini memiliki keunikan masing-masing. Penelitian ini merupakan bagian kecil dari penelitian mereka sehingga akan menemukan keunikan tersendiri yang menjadi novelti hasil penelitian ini.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Pendidik

a. Pengertian Pendidik

Pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu pendidik adalah semua yang mempengaruhi perkembangan seseorang. Dalam undang-undang Republik Indonesia disebutkan bahwa “pendidik merupakan profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada pertengahan Pendidikan Tinggi”.¹ Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, serta pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah, termasuk pendidikan anak usia dini.²

Selanjutnya tentang istilah pendidik di negara-negara Timur, sejak dahulu kala pendidik dihormati oleh masyarakat. Orang India dahulu, menganggap pendidik itu sebagai “orang suci dan sakti”. Di Jepang, pendidik disebut “*sensei*”, artinya “yang lebih dahulu lahir”, “yang lebih tua”. Di Inggris, pendidik itu dikatakan “*teacher*”, di Jerman disebut “*der Lehrer*”, dan di Indonesia disebut “guru”, ketiganya berarti “pengajar”. Kata “pendidik” sebenarnya bukan saja mengandung arti “pengajar”, melainkan juga “pendidik”, baik di dalam maupun di luar sekolah.

¹UU No 20 Tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39 ayat (2). (Bandung: Fokusmedia), 25.

²Peraturan Pemerintah Nomor 74 Pasal 1 tahun 2008 tentang Guru

Dalam literatur kependidikan Islam seorang pendidik bisa disebut dengan *ustadz*, *mu'allim*, *murabby*, *murshid*, *mudarris*, dan *muaddib*.³ Karakteristik *ustadz* mendasari karakteristik-karakteristik lainnya. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, tugas pokok pendidik sebagai profesi adalah mendidik, mengajar dan melatih, yang ketiga-tiganya diwujudkan dalam kesatuan kegiatan pembelajaran. Sedangkan dalam konteks pendidikan Islam, karakteristik *ustadz* (pendidik profesional) selalu tercermin dalam segala aktivitasnya sebagai *murabby*, *mu'allim*, *mudarris*, *murshid* dan *muaddib*.

Berikut ini beberapa pakar mendefinisikan konsep pendidik berdasarkan fungsi dan tugas guru. Hornby⁴ menyatakan: "*Teacher: person who give instruction, give lessons at school*" (guru adalah orang yang memberikan pengajaran, memberikan mata pelajaran di sekolah). Vembriarto⁵, dkk mengatakan guru adalah pendidik profesional di sekolah dengan tugas utama mengajar. Harris⁶ mengatakan: "pendidik adalah orang yang melaksanakan pembelajaran di kelas yang mampu menggerakkan

³Ustadz adalah orang yang berkomitmen terhadap profesionalisme, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*; *Mu'allim* adalah orang yang menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan transfer ilmu pengetahuan, internalisasi serta amaliah; *Murabby* adalah orang yang mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi serta mampu mengatur dan memelihara hasil kreasinya untuk tidak menimbulkan malapetaka bagi dirinya, masyarakat dan alam sekitarnya; *Murshid* adalah orang yang mampu menuju model atau sentral identifikasi diri atau menjadi pusat anutan, teladan dan konsultasi bagi peserta didiknya; *Mudarris* adalah orang yang memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya; *Muaddib* adalah orang yang mampu menyiapkan peserta didik untuk bertanggung jawab dalam membangun peradaban yang berkualitas di masa depan. Muhaimin, Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 44-53.

⁴Hornby, A.S.; Gatenby, E. V.; and Wakefield, H. 1973. *The Advance Learner's Dictionary of Current English (Second Edition)*. London: Oxford University, 135.

⁵Vembriarto, St.; Sudarsono, F.X.; Samana, A.; Tanlain, W.; Sinurat, R.H. Dj.; dan Teii F. *Kamus Pendidikan*. (Jakarta: Gramedia Widiasamana Indonesia, 1994), 21.

⁶Ben M. Harris dkkk, *Personal Administration in Education*, 11

dan melaksanakan perubahan”. Gorton⁷ 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 Stinnett⁸, menyebutkan:

“Types of position in education:.....(1) special teacher: teacher of homemaking, industrial arts, lip reading, mentally retarded, music, nursing education, physical education, public safety, speech arts, adult education, military service and tactic, exchange teacher; (2) special or auxiliary service: school psychologist, guidance counselor.....

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

- (1) Guru khusus: guru khusus di rumah/privat, industri seni, kelancaran membaca, mental, musik, pendidikan perawat, olah raga, keamanan umum, seni, pendidikan untuk dewasa, teknik dan layanan militer, pertukaran guru;
- (2) Guru untuk pelayanan khusus: psikolog sekolah, pembimbing dan konselor.

Berdasarkan beberapa istilah pendidik tersebut, dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan pendidik ialah profesional yang memiliki amanah dalam pengembangan dan pembinaan bakat, minat, akhlak, pengalaman, wawasan, *soft skill* dan *hard skill* peserta didik. Disebut pendidik karena memiliki segudang pengetahuan, keterampilan, kepribadian yang baik, pengalaman sebagai teladan yang baik bagi muridnya serta senang membaca, menasehati dan meneliti merupakan kegiatan yang melekat pada guru.

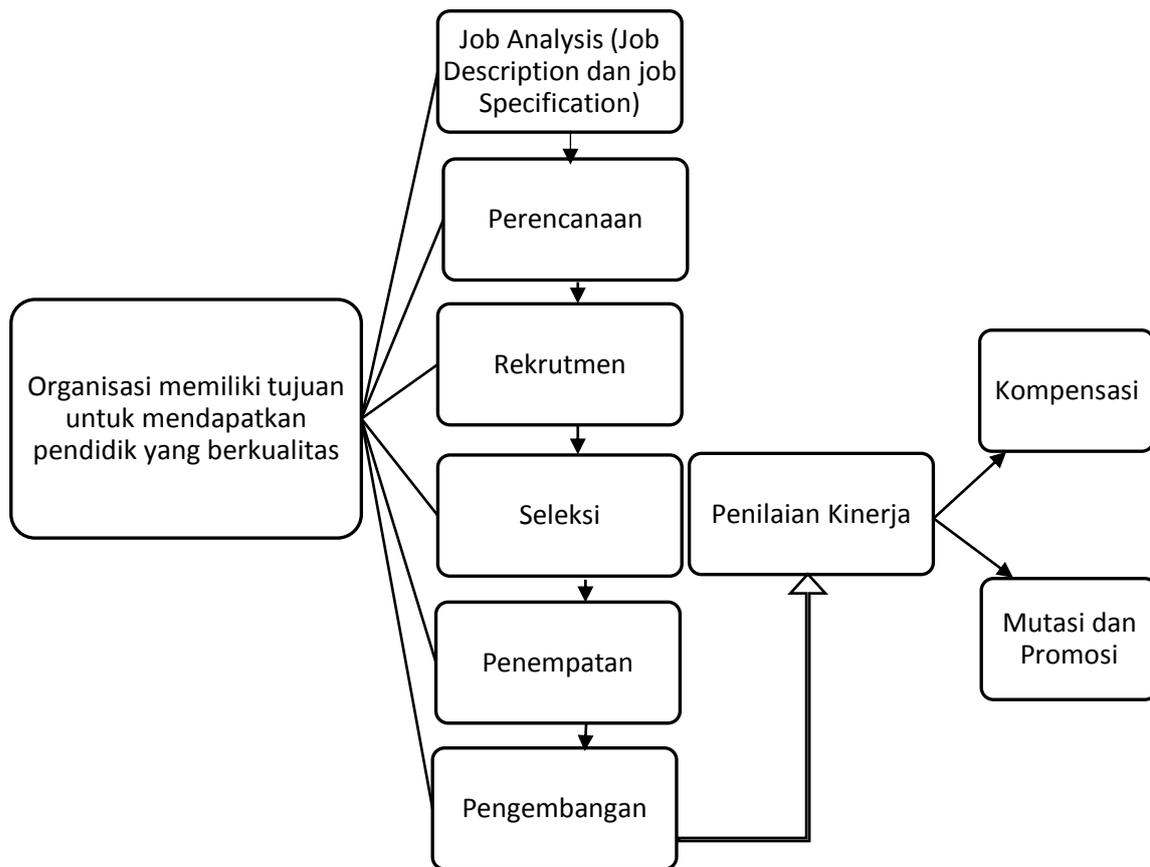
⁷Richard A. Gorton. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, (America: Wm. C. Brown Publishers,1991), 189.

⁸Stinnett, T.M. *Professional Problems of Teachers*, (New York: The Macmillan Company, 1958), 114.

Manajemen pendidik merupakan proses untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sekolah. Sebuah organisasi pendidikan tidak dapat mencapai tujuan tanpa adanya sumber daya manusia. Berikut ini lingkup pendidik dalam administrasi sekolah yang dikemukakan oleh Gorton⁹: 1) merumuskan standar pendidik; 2) merekrut pendidik (menarik pendidik yang sesuai dan cakap di sekolah); 3) seleksi dan penetapan pendidik; 4) penugasan pendidik dengan memberi jadwal mengajar; 5) mengkomunikasikan secara obyektif tentang program sekolah; 6) melakukan observasi pendidik di kelas; 7) mendiagnosa kekuatan dan kelemahan pada pendidik; 8) membantu menyelesaikan masalah pendidik di kelas; 9) evaluasi kinerja pendidik; 10) pengembangan kinerja pendidik; 11) melakukan koordinasi dengan pendidik; 12) stimulus dan menyediakan kesempatan untuk mengembangkan profesionalitas pendidik; 13) meminimalisir perbedaan *skills* yang ditemukan di sekolah; dan 14) pengembangan spirit yang dimiliki sekelompok pendidik.

Dari empat belas lingkup di atas, Gorton lebih merinci secara jelas dalam manajemen pendidik. Sehingga pendidik yang profesional melalui tahapan panjang yang perlu dilakukan sekolah. Sebenarnya proses administrasi tersebut tidak beda jauh dengan apa yang dikemukakan oleh Rebores bahwa manajemen pendidik berkaitan dengan proses pendidik mulai masuk dalam lembaga pendidikan sampai berhenti. Berikut ini gambar alur manajemen pendidik:

⁹Richard A. Gorton, *School Administration*, 43

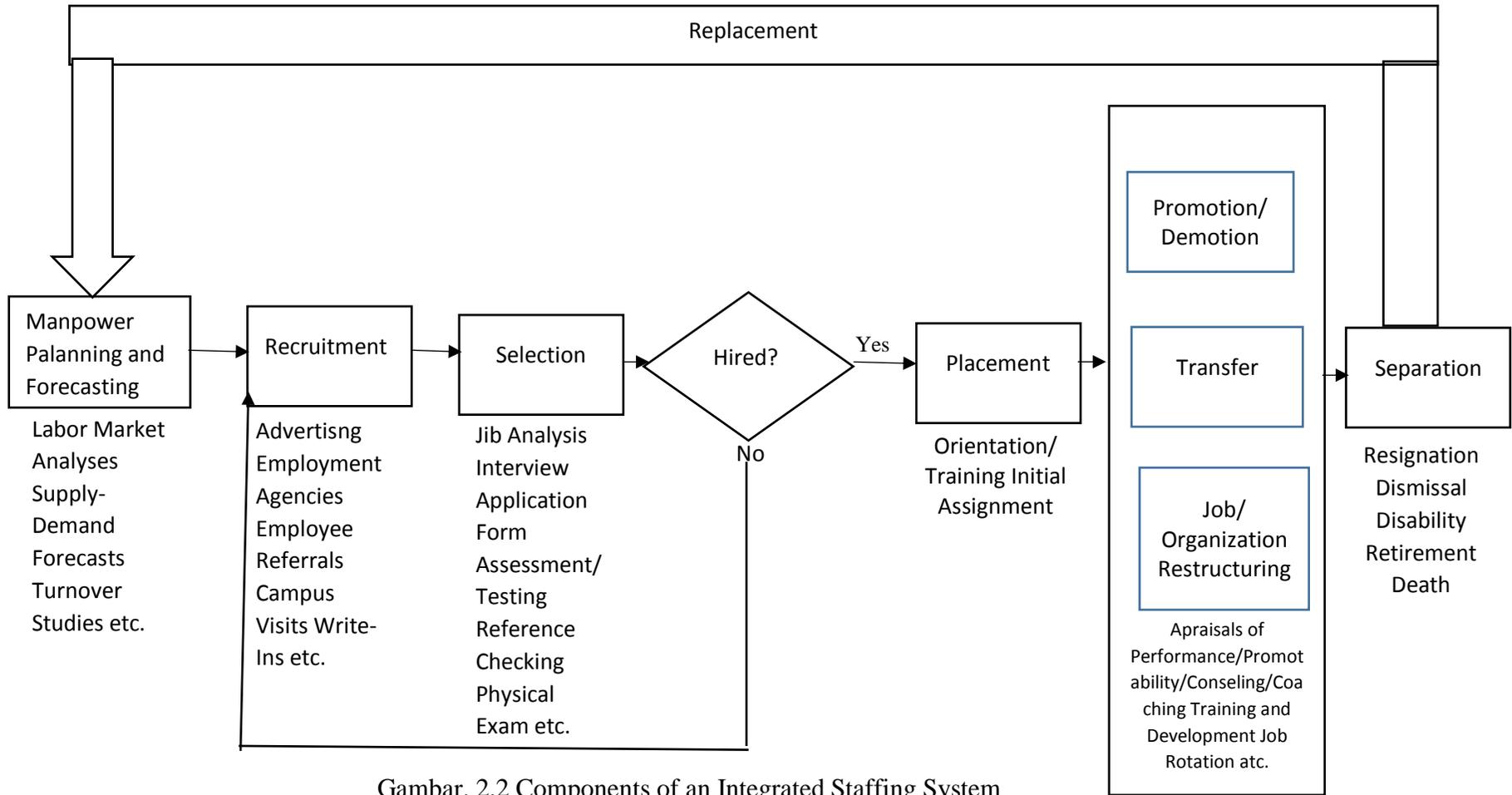


Gambar 2.1 Alur Manajemen Pendidik¹⁰

Berdasarkan gambar di atas, bahwasannya manajemen pendidik melalui proses secara sistematis melalui analisis kebutuhan untuk mengetahui peluang dan jumlah kebutuhan, perencanaan menyesuaikan dengan kebutuhan, rekrutmen berdasarkan standarisasi yang telah ditetapkan, seleksi melalui beberapa tahapan yaitu observasi, interview individual, interview kelompok, pertanyaan masalah pekerjaan, analisis pimpinan dan catatan harian. Masalah sumber daya manusia termasuk pendidik di sistem sekolah merupakan proses panjang, lebih terspesialisasi dan lebih kompleks. Proses panjang tersebut, terkadang belum terlaksana secara sistematis tergantung pada

¹⁰Diambil dari penjelasan Rebore, *Human Resources Administration in Education*, 9-10.

kepemimpinan dan kondisi sekolah. Kualitas pendidik terletak pada manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Sebagaimana yang digambarkan oleh Harris berikut ini:



Gambar. 2.2 Components of an Integrated Staffing System

Berkaitan dengan gambar di atas, Harris menguraikan secara rinci terkait manajemen pendidik. Sehingga dapat dikatakan ruang lingkup administrasi kepegawaian telah meluas dan prosesnya menjadi kompleks. Tanggung jawab inti termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi pendidik. Sedangkan pengembangan pendidik bagian dari penempatan. Kelima proses fungsi-fungsi manajemen pendidik tersebut merupakan inti segalanya dalam proses memperoleh pendidik yang berkualitas. Meningkatnya ruang lingkup dan kompleksitas administrasi kepegawaian telah mengakibatkan masalah komunikasi. Manajemen pendidik secara efisien dan efektif sangat penting. Karena perkembangan sistem pendidikan dan semakin meningkatnya kebutuhan data berdampak pada sistem pengelolaan yang handal, termasuk manajemen pendidik merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, grand teori dalam penelitian ini terkait manajemen pendidik mengacu pada teorinya Ben Harris yang memiliki alur proses yang sederhana, jelas dan terbilang efektif dan efisien diterapkan pada lembaga pendidikan Islam dan didukung dengan teorinya Rebore. Walaupun kedua teori tersebut ada sedikit yang berbeda, namun, dalam teorinya Ben Harris fungsi-fungsi manajemen pendidik lebih mengarah pada poin terpenting mencakup 5 (lima) yaitu: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik. Selain teori tersebut ada beberapa teori pendukung untuk menguatkan penelitian ini yaitu teorinya, Gorton, Amstrong dan Oliva.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidik

1). Perencanaan

Dalam pembahasan mengenai perencanaan pendidik tidak lepas dari manajemen pendidik (*human resources management*) yang berlangsung dalam latar sekolah umum atau madrasah. Manajemen pendidik secara komprehensif merupakan integrasi semua proses, program dan sistem yang menjamin bahwasannya staf telah diperoleh dan didayagunakan secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan manajemen pendidik di sekolah menuntut persiapan dan pemikiran yang matang yang dilakukan oleh sekolah. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan kebutuhan pendidik (*planning*), pengadaan (*recruiting*), seleksi (*selecting*), orientasi (*orienting*), penempatan (*placing*), pengembangan (*developing*), dan penilaian (*evaluating*). Selain itu aspek keamanan dan kenyamanan pendidik secara fisik, emosional dan sosial perlu diperhatikan oleh sekolah.

Setiap organisasi dalam berbagai macam aktivitas tidak lepas dari proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan. Perencanaan yang baik yaitu apa yang dirumuskan dan dapat direalisasikan dan mencapai tujuan sesuai dengan harapan. Sedangkan perencanaan yang buruk yaitu ketika apa yang dirumuskan tidak dapat direalisasikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Terkait hal di atas, Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu *what* (apa), *why* (mengapa), *where* (dari mana), *when* (kapan), *who* (siapa), dan *how* (bagaimana).

Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka dan ruang waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Terry kata *planning* menggambarkan pekerjaan seseorang ataupun kelompok yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹¹ Sedangkan menurut Fattah kata perencanaan memiliki pengertian proses merencanakan dan penetapan sebuah tujuan yang ingin dicapai organisasi secara efektif dan efisien. Dalam setiap perencanaan berkaitan dengan tiga kegiatan yang tidak dapat dipisahkan yaitu (1) merumuskan tujuan organisasi; (2) memilih program yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan itu; (3) mengidentifikasi serta menggerakkan sumber daya manusia dalam jumlah yang minim.¹² Perencanaan merupakan penentu keberhasilan dalam lingkungan pendidikan. Kata orang bijak “*no plan, no future*”, tanpa perencanaan tidak ada masa depan. Lingkungan sekolah yang memiliki perencanaan baik, belum tentu menunjukkan kualitas pendidikan yang terjamin tanpa melakukan *action* yang baik pula. Adapun prasyarat upaya untuk merekrut atau memilih personil harus merupakan penilaian yang serius. Menurut Ronald W. Rebores menjelaskan perencanaan pendidik:

¹¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 17.

¹²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

“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”.¹³

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

Pendidik perlu direncanakan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dengan tujuan mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini Harris dkk¹⁴, menggabungkan perencanaan pendidik dengan seleksi. Perencanaan dan seleksi pendidik ini merupakan faktor terpenting untuk menentukan program kualitas dan kompetensi pendidik, serta mampu mengembangkan kompetensi pendidik. Komitmen dalam melakukan perencanaan dan seleksi serta pola organisasi, fasilitas, pengembangan pendidik, dan tipe orang yang direkrut dan seleksi merupakan tujuan terpenting yang mampu mengantarkan sekolah pada tujuannya.

¹³Rebore, *Human Resource Administration In Education*, 38

¹⁴Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi jabatan yang dilakukan organisasi tersebut dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas kerja yang diperlukan. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status sumber daya manusia. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diselesaikan oleh pegawai, diverifikasi oleh penyelenggara, dan akhirnya dikirim ke bagian kepegawaian. Ben Harris menjelaskan proses perencanaan melalui pasar tenaga kerja, tuntutan kebutuhan lembaga, pergantian pelajar¹⁵. Ketiga aspek tersebut yang mendukung terjadinya perencanaan pendidik. Sedangkan proses perencanaan menurut Rebores mengatakan metode perekrutan menentukan hasil pelamar terbaik untuk sebuah lowongan pekerjaan tertentu. Sebelum memulai proses perekrutan, administrator harus menganalisis setiap lowongan pekerjaan untuk memastikan metode apa yang paling efektif. Secara umum, metode rekrutmen meliputi: pencarian sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen tenaga kerja, serta iklan di surat kabar dan publikasi organisasi profesional. Rebores juga menjelaskan beberapa metode dan sumber dalam rekrutmen yaitu:

1) Internal Search

Internal Search adalah sumber internal yang mengisi lowongan kerja dengan menggunakan proses peralihan tenaga kerja sesuai spesifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan.

¹⁵Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 96.

2) *Employment Agencies*

Penggunaan jasa perekrutan sangat diuntungkan bagi tenaga kerja, karena berperan sebagai pihak ketiga atau perantara, yang menjembatani antara kandidat dan penyedia posisi kerja. Ada beberapa organisasi yang segan menyebutkan namanya, karena khawatir tidak dapat menarik kandidat yang sesuai dapat menggunakan jasa perekrutan ini. Jasa perekrutan yang baik tidak akan membocorkan rahasia kandidat kepada kantor anda atau pihak lain yang tidak berwenang. Selain itu juga lebih menghemat biaya. Biasanya jasa perekrutan akan menawarkan posisi dari organisasi-organisasi yang berbeda kepada kandidat, sesuai kualifikasi dan minat. Waktu juga lebih fleksibel dibandingkan dengan perekrutan langsung oleh penyedia posisi kerja.

3) *Eksternal Search*

Tenaga kerja yang berasal dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan. Media yang digunakan untuk menginformasikan biasanya melalui media cetak maupun elektronik lainnya.

Sedangkan Schuler¹⁶ merumuskan empat tahapan dalam proses perencanaan Sumber daya Manusia, yaitu (1) *Gathering, analyzing, and forecasting Supply and demand data*, dalam artian maksudnya melakukan investigasi, analisis kebutuhan, untuk mengetahui persediaan dan tuntutan; (2) *Establishing human resource objectives and policies*, artinya kebijakan dan tujuan dari sumber daya berdasarkan tujuan dan kebijakan yang jelas untuk mengantisipasi perkembangan globalisasi; (3) *Human resource programming*, artinya ada aturan yang jelas

¹⁶Randall S. Schuler. *Personnel and Human Resource Management*. Third edition. (United States of America, 1987), 62-78.

diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen pendidik yang berkualitas; dan (4) *Human resource-planning-control and evaluation*, maksudnya agar semua program yang direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia maka ada kegiatan mengawasi dan mengevaluasi agar tetap berada dijalur yang sudah ditetapkan (*on the right track*).

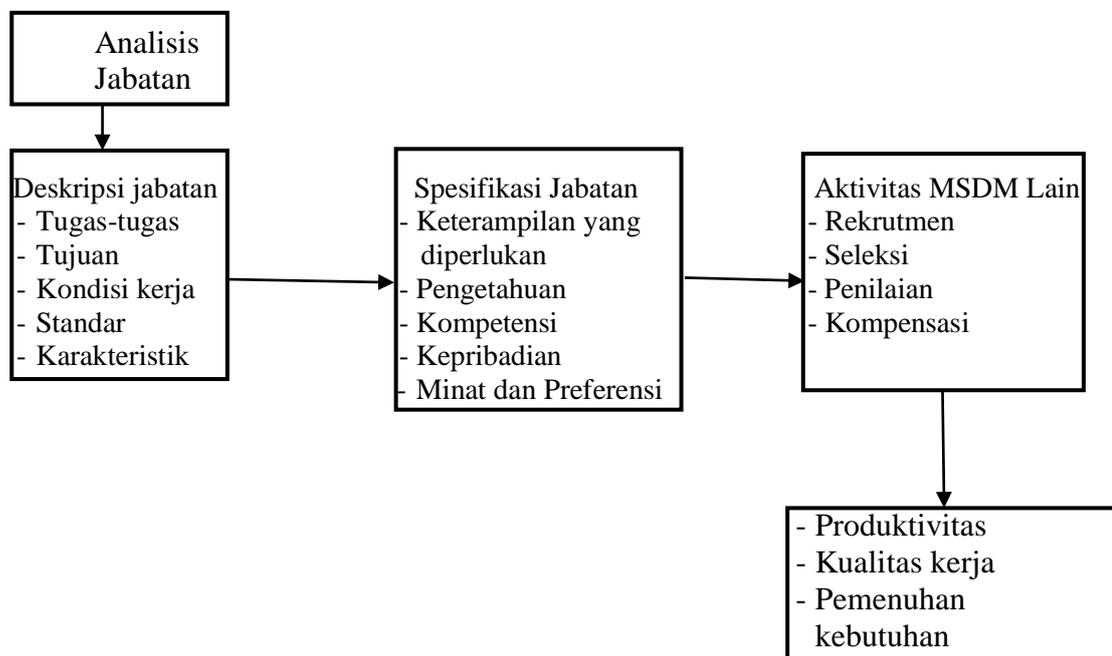
Rangkaian kerja dalam perencanaan pendidik adalah analisis jabatan yang berfungsi untuk membantu proses perencanaan sumber daya pendidik sebagai upaya menyediakan kebutuhan pegawai. Menurut Harris dkk¹⁷, Analisis pekerjaan harus memuat semua informasi penting yang diperlukan calon pendidik untuk “memperbesar” pekerjaan, yang mencakup: informasi jabatan, informasi latar belakang yang relevan tentang komunitas dan sekolah, diskripsi umum dari posisi, Tanggungjawab posisi, hubungan dengan orang lain dalam sistem sekolah, posisi kerjasama yang menguntungkan, kualifikasi yang sesuai, masa kerja (tipe dan lamanya kontrak, waktu libur, gaji dan sebagainya). Dalam proses seleksi, pendidik sebagai contohnya adalah perwakilan dari guru, orang tua, murid mungkin bisa dilibatkan untuk bisa membantu administrasi dalam menentukan pemilihan kriteria dan prosedur seleksi.

Dalam hal ini Mangkunegara¹⁸ 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.

¹⁷Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 149

¹⁸A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (PT Refika Aditama, 2006), 25.

Tabel 2.1 Analisis Jabatan



Analisis jabatan ini merupakan pijakan sekolah yang dibuat sebagai pedoman untuk menetapkan standarisasi dalam penerimaan calon pendidik. Jumlah calon pendidik yang diperlukan berdasarkan analisis kebutuhan untuk merinci peluang yang diperlukan.

Berdasarkan pendapat di atas, perencanaan dan seleksi pendidik merupakan proses untuk menentukan kebutuhan pendidik melalui analisis jabatan, spesifikasi jabatan, serta berlanjut pada fungsi lainnya. Untuk menjalankan rencana organisasi yang terintegrasi, dengan arus pendidik ke dalam, melalui proses seleksi dan keluar organisasi menjamin organisasi sekolah memiliki jumlah pendidik yang tepat dan diletakkan di tempat yang tepat sesuai tujuan organisasi.

2). Rekrutmen

Rekrutmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses mencari dan menyeleksi calon pendidik yang berkompeten, memiliki skill, serta komitmen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria pemimpin organisasi. Kegiatan rekrutmen dan seleksi ini di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon guru yang ingin bekerja dalam pesantren yang bersangkutan. Kriteria rekrutmen dan seleksi ini dibedakan menjadi dua bagian yaitu kriteria yang ditentukan oleh pengasuh pesantren yang bersifat umum sesuai dengan visi dan misi pesantren, dan kriteria khusus yang ditetapkan oleh direktur atau pimpinan sesuai dengan kebutuhannya.

Proses rekrutmen menurut Ben Harris *pertama, needs Assessment* (membutuhkan penilaian) yaitu cara yang ditempuh untuk menentukan jarak antara apa yang dicapai organisasi dan apa yang ingin kita capai. Ini berkaitan dengan perbedaan dalam hasil aktual, dibandingkan dengan hasil yang diinginkan, untuk siswa, pendidik dan anggota masyarakat. Begitu perbedaan diketahui, prioritas dapat ditetapkan, dan program tindakan dapat direncanakan. *Need Assessment* merupakan prasarat untuk segala upaya untuk merekrut atau menyeleksi pendidik yang dilakukan dengan serius dan terencana. *Kedua, Job descriptions* (uraian tugas) uraian pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang akan dibutuhkan oleh calon karyawan untuk "meningkatkan" pekerjaan, termasuk yang berikut: posisi pekerjaan, informasi latar belakang yang relevan tentang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum posisi, tanggung jawab posisi, hubungan dengan orang lain dalam sistem

sekolah, tunjangan yang terkait dengan posisi, kualifikasi yang diinginkan atau dibutuhkan, dan ketentuan kerja.

Sedangkan ketiga, identifikasi dan daya Tarik calon pelamar mencakup tiga hal yaitu: a) mengidentifikasi calon pendidik yang berkualifikasi dan kemampuan yang sedang tetap digunakan; b) melatih kembali atau meningkatkan pelatihan untuk pendidik yang kurang. Kualifikasi tertentu tetapi memiliki potensi di aspek lainnya; c) menarik personal yang berkualifikasi di mana mereka memiliki potensi untuk dimanfaatkan di lembaga. *Keempat*, Gross Screening (penyaringan secara kasar) melalui deskripsi pekerjaan yang baik, menguraikan proses dan produk yang diinginkan dan situasi di mana pekerjaan akan dilakukan. Dengan asumsi bahwa ada beberapa kandidat untuk pekerjaan yang diberikan kurang menjanjikan biasanya dapat dihilangkan dari daftar pesaing dengan melakukan screening secara kasar.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu langkah mencari pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.¹⁹ Sedangkan menurut Meldona ada beberapa proses tahapan rekrutmen, diantaranya:

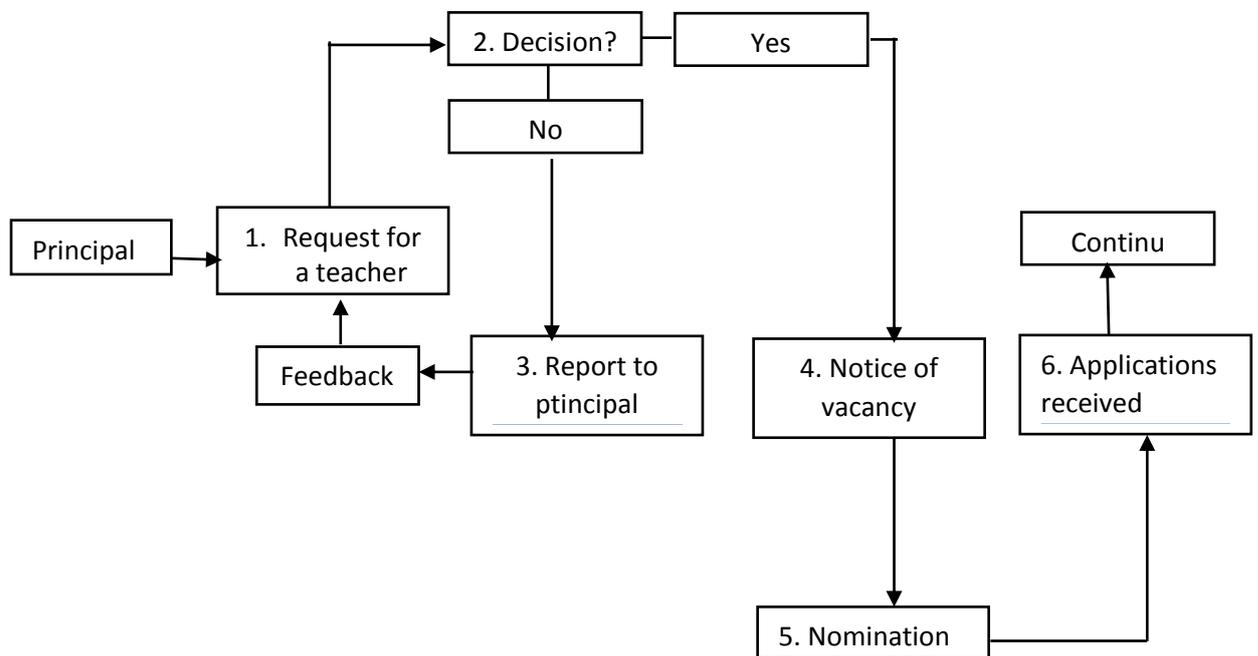
1. Menyusun strategi dalam rekrutmen dan penyesuaian dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

¹⁹S.P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 102.

2. Rekrutmen yang direncanakan melalui proses analisis kebutuhan pegawai terkait jumlah, keahlian dan tingkat sesuai dengan waktu yang ditentukan. Lowongan yang ada menunjukkan pada jumlah yang diprediksikan serta alternatif untuk memberikan solusi.
3. Sumber rekrutmen internal dan eksternal.
4. Penjaringan terhadap lamaran yang masuk merupakan salah satu cara untuk memilih, menyeleksi sesuai standar dan mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan lembaga.
5. Pelamar dikelompokkan sebagai calon pegawai baru dan siap mengikuti proses seleksi.²⁰

Beda halnya dengan ungkapan Harris, rekrutmen dipandang kurang begitu penting diantara tugas-tugas kepegawaian sekarang karena kekurangan pendidik telah berlalu dan kondisi surplus guru relatif ada. Dalam hal ini Gorton menjelaskan bahwa ada alasan untuk percaya bahwa kebutuhan tenaga kerja tidak begitu stabil seperti yang terlihat tetapi sifat kekurangan berubah. Rekrutmen ini dipertimbangkan dari perspektif yang dinamis terlepas dari kondisi di pasar kerja. Berikut ini proses rekrutmen pendidik dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

²⁰Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (UIN Malang Press, 2009)135-138.



Gambar. 2.3 Ilustrasi Proses Rekrutmen Pendidik²¹

Berdasarkan ilustrasi di atas, proses rekrutmen merupakan proses panjang yang dilalui untuk memilih dan memilah pendidik yang berkualitas. Proses ini merupakan fungsi dasar dalam personalia termasuk dalam struktur administrasi sekolah umum. Secara historis, sebagian besar waktu dan energi dari staf pendidik telah dikhususkan untuk pembentukan dan pengarahan materi rekrutmen yang melibatkan tenaga adminstrasi, kepala sekolah dan pendidik dalam memilih prosedur. Rekrutmen ini berdampak pula pada anggaran sekolah. Ketika kandidat untuk posisi mengajar lebih banyak, dan ketika sekolah mengalami berbagai macam masalah hukum maupun sosial yang menyimpannya maka perekrutan dianggap tidak penting

²¹Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 75.

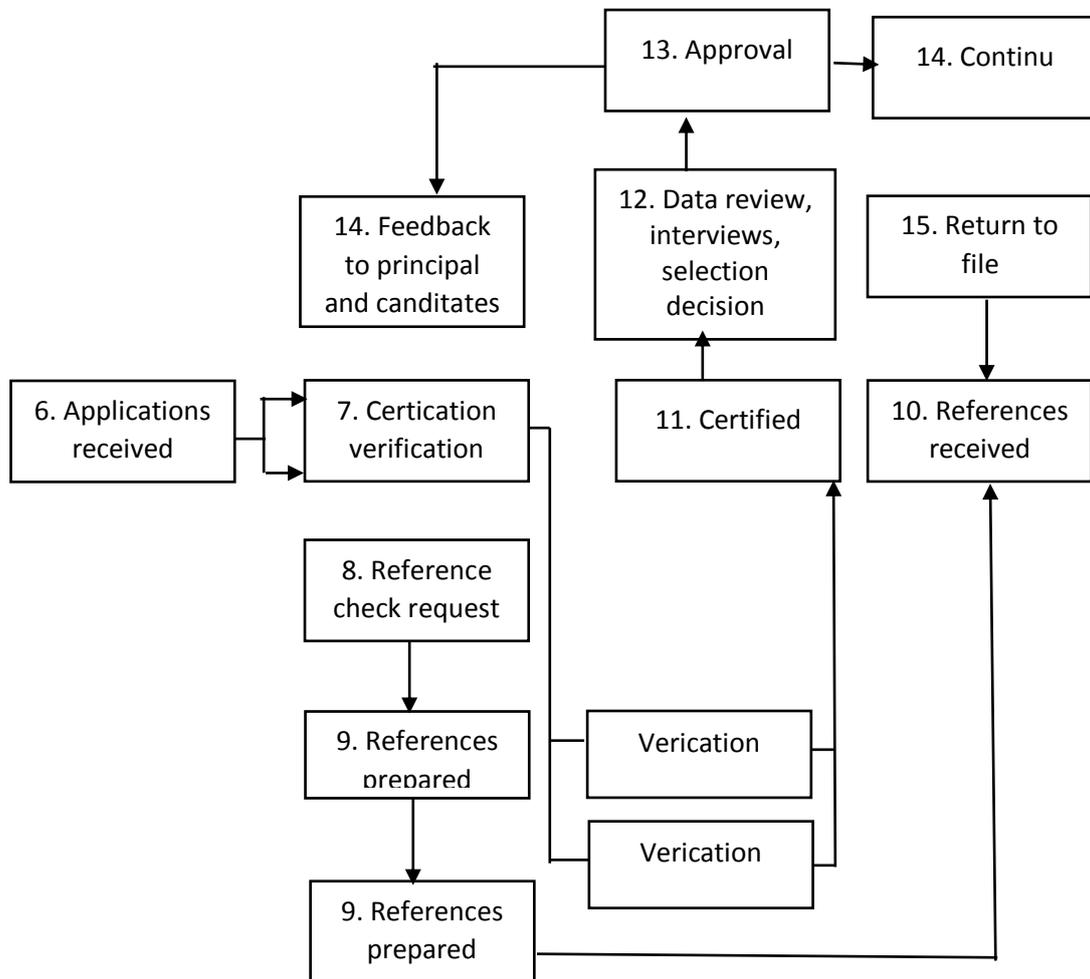
sementara seleksi dan layanan lainnya lebih banyak mementingkan pendidik yang lama.

Berdasarkan teori tersebut, bahwasannya rekrutmen merupakan proses terpenting untuk memilih calon pendidik sesuai dengan standar yang ditentukan setiap lembaga pendidikan. Rekrutmen ini dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pendidik di lembaga pendidikan menyesuaikan dengan lowongan pekerjaan, menyesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dan yang terakhir lembaga pendidikan memberikan keputusan diterima atau ditolak.

3). Seleksi

Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai pegawai atau anggota organisasi berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Salah satu contoh seleksi yang diungkapkan oleh Harris yaitu seleksi pendidik, misalnya, perwakilan pendidik, orang tua, dan siswa mungkin membantu administrasi dalam menentukan kriteria dan prosedur seleksi. Adapun alat-alat yang digunakan untuk menyeleksi mencakup: berkas-berkas pendaftaran, surat rekomendasi, skala peringkat, transkrip, menelephone dan mewawancarai, tes, perangkat sosiometrik, simulasi, program multiphase dan pengambilan keputusan yang diakhiri dengan validasi proses seleksi.²² Beberapa alat yang digunakan tersebut merupakan cara yang dilakukan sekolah untuk melakukan seleksi terhadap calon pendidik. Melalui proses tersebut sekolah dapat menghasilkan pendidik sesuai dengan kebutuhan sekolah. Berikut ini proses seleksi yang digambarkan oleh Harris:

²²Ben M. Harris, dkk, *Personnel Administration in Education*, 163.



Gambar. 2.4 Ilustrasi Proses Penyaringan dan Seleksi

Gambar tersebut mengilustrasikan delapan langkah di luar rekrutmen yang merupakan proses penyaringan dan seleksi. Elemen data yang diidentifikasi untuk proses ini diawali dengan mengecek lamaran yang masuk menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan standar yang ditentukan. Pelamar diterima jika sesuai dengan kebutuhan dan dilanjutkan dengan wawancara dan seleksi. Keputusan terakhir merupakan keputusan diterima atau ditolak. Jika pelamar tidak memenuhi persyaratan

sesuai dengan posisi maka perlu ada umpan balik kepada bagian administrasi maupun pelamar. Dalam melakukan seleksi pendidik, salah satu contohnya keputusan dapat diperoleh dari perwakilan guru, dan siswa mungkin dapat membantu administrasi dalam menentukan kriteria dan prosedur pemilihan.

Amstrong berpendapat bahwasannya proses rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan *defining requirements, attracting candidates, dan selecting candidates*.²³ Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasinya, selain itu menetapkan terminologi dan kondisi psikis pegawai. Menurut Rebores²⁴ proses seleksi harus dilaksanakan melalui serangkaian langkah yang dapat meminimalisir peluang calon pegawai yang kinerjanya tidak memadai. Langkah-langkah ini meliputi: (1) menyusun deskripsi pekerjaan; (2) menetapkan kriteria seleksi; (3) menyusun persyaratan dan lowongan kerja serta mengiklankan; (4) menerima hasil aplikasi daftar; (5) menyeleksi kandidat yang akan diwawancarai; (6) mewawancarai para kandidat; (7) memeriksa referensi riwayat dan kondisi kesehatan; (8) memilih kandidat terbaik; dan (10) memberi informasi kandidat yang gagal.

Gorton juga mengungkapkan bahwa seleksi pendidik memperhatikan berbagai macam kemampuan pendidik dalam bidang studi dan kompetensi akademik, pedagogis dan kemampuan berkomunikasi. Kegiatan seleksi lebih banyak ditekankan pada kemampuan personal. Dalam hal ini, kepala sekolah membentuk tim seleksi yang terdiri dari kepala Dinas Pendidikan dan perwakilan yang ditunjuk sekolah untuk melakukan identifikasi serta penetapan hal-hal yang terkait dengan seleksi. Ruang

²³Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (London and Philadelphia: Cambridge University Press, 2006), 409.

²⁴Rebores, *Human Resource Administrasi in Education*, 121-130.

lingkup seleksi diantaranya tentang keterampilan dasar pendidik (*basic skill*), pengetahuan umum, profesionalitas guru, dan keahlian dalam bidang studi.²⁵

Seleksi pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi kerja sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses yang penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Mekanisme seleksi sumber daya pendidik pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses yang penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Islam memandang bahwa seleksi harus benar-benar dilakukan secara profesional. Dalam konteks ini, maka seorang pemimpin atau pihak yang memiliki otoritas di bidang pengangkatan pendidik harus lebih dulu merinci uraian tugas yang dijalankan oleh seorang pendidik.²⁶ Contoh, dalam pengangkatan guru mata pelajaran Fiqih, maka harus dijelaskan lebih dulu uraian tugas seorang guru Fiqih. Sebagaimana hadits Rasulullah berikut ini yang bersabda:

إِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ
الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi."
Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan?'

²⁵R.A. Gorton and G.T. Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*. (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1990), 251.

²⁶Abdus Salam, *Manajemen Insani Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 147.

Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."

Masalah seleksi tidak lepas dari standarisasi pendidik dan kompetensi pendidik. Berikut ini akan dibahas terkait standarisasi pendidik dan kompetensi.

a). Standarisasi Pendidik

Dalam pembahasan mengenai proses standarisasi pendidik tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) yang berlangsung dalam latar sekolah umum atau madrasah. Manajemen sumber daya manusia secara komprehensif merupakan integrasi semua proses, program dan sistem yang menjamin bahwasannya staf telah diperoleh dan didayagunakan secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia di sekolah menuntut persiapan dan pemikiran yang matang yang dilakukan oleh sekolah. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan kebutuhan pendidik (*planning*), pengadaan (*recruiting*), seleksi (*selecting*), orientasi (*orienting*), penempatan (*placing*), pengembangan (*developing*), dan penilaian (*evaluating*). Selain itu aspek keamanan dan kenyamanan pendidik secara fisik, emosional dan sosial perlu diperhatikan oleh sekolah.

Proses standarisasi merupakan langkah pertama yang ditempuh dalam organisasi terkait seleksi pendidik. Standarisasi ini merujuk pada Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat 2 yang berbunyi: "Pendidik merupakan profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama

bagi pendidik pada Perguruan Tinggi”.²⁷ Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 8, berbunyi: “Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan”.²⁸ Sedangkan peraturan khusus untuk pondok pesantren mu’adalah mengacu pada PMA No. 18 tahun 2014 Pasal 12 Ayat 1 tidak menyebutkan tentang standar kualifikasi pendidik, Peraturan tersebut berbunyi: “Pendidik pada satuan pendidikan mu’adalah harus memenuhi kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan yang diampunya”.²⁹ Berangkat dari beberapa peraturan pemerintah tersebut, kedudukan pendidik merupakan faktor terpenting dibandingkan dengan sumber daya lainnya dalam lembaga pendidikan, pendidik perlu dikelola dengan baik dan dikembangkan terus menerus agar mampu melaksanakan fungsinya secara profesional. Sebagai seorang pendidik, bukan hanya sekedar berkewajiban menyampaikan pengetahuan, untuk dapat menguasai kompetensi pendidik memerlukan latihan, pembinaan, pengembangan dan kontrol dari lembaga. Apabila pendidik berkualitas dan profesional, maka akan berdampak pada kualitas lulusannya dan berkembang pula lembaga pendidikannya.

Sedangkan dalam kitab *Adabul ‘Alim Wa Al Muta’alim*³⁰ yaitu: 1) Sebagai guru memiliki etika dengan mendekatkan diri kepada Allah, memiliki rasa khouf pada murka Allah, wara’, sakinah, tawadhu’ khusyu, senantiasa pendidik berpedoman pada hukum Allah; 2) etika pendidik ketika mengajar yaitu selalu mendatangi majlis kelas, mengucapkan salam, menghadapi murid dengan penuh perhatian, sebelum memulai

²⁷Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat 2

²⁸Peraturan Pemerintah RI No. 13 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 8 tentang Standar Nasional Pendidikan.

²⁹ Peraturan Menteri Agama RI No. 18 tahun 2014 Pasal 12 Ayat 1.

³⁰ K.H. Hasyim Asy’ari. *Adabul ‘alim Wa Al Muta’alim*. (Jombang: Ma’had Tebu Ireng, 1925), 52-68.

pengajaran hendaknya membaca beberapa ayat Al-Qur'an, mengatur volume suara; 3) etika pendidik terhadap murid yaitu memberikan pengajaran, membangun niat yang ikhlas, mencintai para siswanya, mendidik dan memberikan pengajaran; 4) etika pendidik terhadap buku, memahami isinya, mengembalikan buku jika meminjamnya, memperhatikan kesempurnaan buku, dan ketika menulis harus dalam keadaan suci dan memulai tulisan dengan Bismillahirrohmanirrohim.

Dalam hal ini, Harris³¹ menjelaskan pada tahun 1960 AASPA (*American Association of School Personnel Administrators*) pertama kali menetapkan pernyataan secara umum terkait prinsip dan fungsi administrasi personalia dalam bentuk prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Prinsip dan standar yang baru yang digunakan terdiri dari beberapa standar. Pada standar administrasi personalia di sekolah, penulis bekerjasama mempersiapkan kebijakan untuk menjadi kewajiban dasar bagi administrasi personalia sekolah. Prinsip yang *pertama* yaitu Prinsip Kesejahteraan Siswa mencakup beberapa prinsip: (a) Penjelasan tujuan pendidikan; (b) Promosi pencapaian siswa; (c) Pemeliharaan standar yang tinggi; (d) Penekanan pada prestasi individu; (e) Kepatuhan terhadap keadilan dan ketidak berpihakan; dan (f) Peningkatan layanan personalia.

Prinsip *kedua* yaitu kesejahteraan personalia terdiri 8 (delapan) prinsip yang telah di formulasikan oleh AASPA pada tahun 1972 mencakup: (1) Tujuan integritas yang wajib dimiliki oleh personalia dan karyawan; (2) ikut serta kerjasama dalam peningkatan kebijakan sumber daya manusia; (3) penjelasan tentang tanggung jawab dan hak; (4) perlakuan yang sama; (5) penghargaan guru yang terbaik melalui kata-

³¹Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 67-70.

kata, ucapan, kesempatan memimpin dan mengalami peningkatan; (6) syarat untuk peluang menjadi pemimpin jika potensial menjadi pemimpin di sekolah melalui perencanaan dan peningkatan promosi; (7) pemeliharaan komunikasi yang baik; dan (8) pengembangan kualitas pelayanan. Prinsip *ketiga*, terkait dengan standar yang terdiri 5 (lima) kelompok utama yang menentukan panduan pelaksanaan untuk: (1) struktur organisasi kepegawaian di kantor; (2) prosedur pengadaan staf; (3) proses seleksi staf; (4) program pemeliharaan dan pengembangan staf; dan (5) kondisi tanggung jawab layanan.

Dalam aktivitas manajemen proses standarisasi termasuk tahapan pertama yang disebut dengan perencanaan (*action plans*) dalam mencapai tujuan organisasi. James A.F. Stoner merumuskan fungsi manajemen menjadi empat langkah. Keempat langkah tersebut dapat disesuaikan dengan aktivitas perencanaan pada seluruh tingkat organisasi. Empat langkah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Penetapan tujuan atau seperangkat tujuan. Penetapan tujuan tersebut sangat penting dilakukan oleh organisasi pada awal proses perencanaan agar perencanaan sumberdaya dapat difokuskan pada prioritas yang diinginkan, serta dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien;
- (2) Pendefinisian situasi saat ini, artinya membangun asumsi berdasarkan pada fakta tentang informasi keadaan organisasi dari sasaran yang dituju, sumberdaya yang dimiliki, kekuatan dan kelemahannya, baik melalui data kualitatif maupun kuantitatif statistik;
- (3) Pengidentifikasian hal-hal yang turut membantu dan menghambat tujuan organisasi, baik internal maupun eksternal. Dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui faktor-faktor yang membantu

pencapaian tujuan dan yang menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang faktor-faktor ini membantu perencana dalam meramalkan situasi dimasa mendatang;

- (4) Pengembangan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan di antara alternatif tersebut.³²

Dalam teorinya Broadbent dkk yang ditulis dalam buku *Management Control* mengatakan bahwasannya: “sekolah seharusnya memiliki standar yang tinggi (*raise standar*), selain itu memberikan penekanan lebih besar berdasarkan hasil pengawasan dari pusat. Karena, proses standarisasi juga dapat dilihat sebagai tantangan yang kuat untuk kontrol profesional guru dalam proses mengajar”.³³ Pendapatnya Sergiovanni³⁴ mengatakan bahwasannya penetapan standar penting untuk memilih calon pendidik yang sesuai dengan sasaran.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Syukran Nafis, tahap awal dalam perencanaan adalah menyusun tujuan. Tujuan disusun secara obyektif dengan memperhatikan kemampuan, keahlian, dan tingkat penerimaan (*acceptability*) anggota organisasi. Selanjutnya seluruh program kegiatan yang akan dilaksanakan harus diarahkan kepada tujuan. Perencanaan memiliki jangka waktu (*time frame*) tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Perencanaan dapat bersifat jangka pendek (*short term*) dan jangka panjang (*long term*). Baik tujuan jangka pendek dan jangka panjang,

³²James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, Alih Bahasa oleh Sahat Simamora, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1983), 128-129.

³³Anthony J.Berry, Jane Broadbant & David Otley. *Management Control (Theories, Issues & Practices)*, (London: Macmillan Press, 1995), 276-277.

³⁴Thomas J. Sergiovanni. *Supervision: Human Perspectives*. (New York: McGraw-Hill, 1979), 92

kesemuanya itu dihasilkan oleh manajemen puncak sebagai bentuk tanggung jawabnya kepada organisasi secara keseluruhan.³⁵

Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepemimpinan kyai sebagai *top manager* di pesantren mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan maupun perlengkapan. Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan berlandaskan pada sumber Al-Qur'an ataupun Hadits. Salah satu contoh ayat dalam Surat an-Nahl: 90, yang menganjurkan kepada para pemimpin untuk berlaku adil dan bijaksana terhadap semua orang khususnya bawahannya dalam proses perencanaan pendidikan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (Surat an-Nahl:90).

Berdasarkan Ayat al-Qur'an di atas menunjukkan ayat yang komprehensif, karena menggambarkan hubungan manusia dengan seluruh orang muslim lainnya yang memiliki landasan yang adil, baik ditunjukkan dengan mengerjakan kebaikan dan menjauhi yang dilarang oleh Allah. Hal ini merupakan ajaran agama Islam yang patut kita patuhi segi aturan yang ada sebagai implikasinya berlaku sikap adil, serta

³⁵Ahmadi H. Syukran Nafis. *Manajemen Pendidikan Islam*, 28.

menghindari perilaku yang menunjukkan ekstrim sehingga menimbulkan kesenjangan sosial.

Dari ayat di atas menjelaskan, bahwasannya proses perencanaan pendidikan merupakan hal yang sangat prinsipil yang perlu diperhatikan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai secara sempurna. Ayat ini ini juga menunjukkan sebagai pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang serasi dengan nilai.

b). Kompetensi Pendidik

Kompetensi adalah hasil pemikiran masyarakat modern yang dicetuskan oleh Thomas I. Friedman dalam bukunya *The World is Flat*. Masyarakat modern menuntut produksi dan servis yang menyenangkan dengan kualitas tertentu yang semakin lama semakin meningkat karena persaingan dalam perdagangan bebas. Salah satu contohnya yaitu jika tidak bisa bersaing dan meningkatkan mutu atau kualitas pendidik maka sekolah ditinggalkan oleh pelanggannya. Dalam rangka menghasilkan produk-produk yang tinggi mutunya dan sesuai dengan selera konsumen diperlukan standar-standar yang disepakati bersama. Standar-standar tersebut bukannya berlaku hanya untuk memenuhi tuntutan pabrik tetapi juga pada berbagai pemasok yang memberikan bahan-bahan yang diolah lebih lanjut oleh pabrik.³⁶ Dalam hal ini agar kualitas *output* santri berkualitas, maka lembaga menetapkan standar-standar sesuai dengan tuntutan *stakeholder's* agar tujuan lembaga tercapai.

Sebenarnya agama Islam mengajarkan pada semua umat manusia melalui keberhasilan Nabi Muhammad sebagai bekal kompetensi yang dimiliki dan

³⁶ H.A.R. Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 34-35.

diunggulkan, yaitu: “kompetensi personal” atau disebut dengan yang memiliki kepribadian unggul dan berkualitas. Nabi Muhammad terkenal dengan seorang yang memiliki kepribadian yang luhur dan unggul sehingga mendapatkan sebutan *al-Amin* orang yang dapat dipercaya dan banyak orang yang mencintai-Nya. Sifat wajib yang dimiliki Rasul diantaranya: (1) *al-Sidq*; (2) *al-Amanah*; (3) *al-Tabligh*; (4) *al-fatanah*.³⁷ Dengan demikian, sebagai pendidik tidak lepas dari sifat-sifat tersebut yang ditiru oleh semua pendidik utamanya sebagai guru Pendidikan Agama Islam.

Kompetensi pendidik menurut Charles E. Johnson dalam Oemar Hamalik mengemukakan “*a competency as a rational performance which satisfactory meets the objectives*”.³⁸ Berdasarkan rumusan ini terdapat unsur-unsur penting yang perlu dijelaskan lebih lanjut, yaitu:

- 1) *Rational*, berarti si pelaku mempunyai arah dan tujuan atau maksud (apa dan mengapa dia berbuat), dia telah mempertimbangkan berbagai alternatif strategi sebelum dia memilih satu diantaranya kemudian melaksanakannya.
- 2) *Performance*, lebih dari hanya tingkah laku yang dapat diamati, tetapi meliputi hal-hal yang tak dapat diamati, seperti: manipulasi ide-ide, membuat pertimbangan dan keputusan.
- 3) *Satisfactorily*, untuk mewujudkan bahwa perlu kompetensi yang memadai untuk mencapai tujuan. Jadi untuk menghindari implikasi bahwa suatu kompetensi “*is highly proficient act*”.

³⁷Syed Mahmudunnasir, *Islam Konsepsi dan Sejarahnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), 104. Lihat Al-Qur’an, 33: 21. Artinya: *Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*

³⁸Oemar Hamalik. *Metodologi Pengajaran Ilmu Pendidikan: Berdasar Pendekatan Kompetensi* (Bandung: Mandar Maju. 1989), 18.

- 4) *Objectives*, spesifikasi atau sesuatu yang menunjukkan hasil-hasil yang diharapkan.
- 5) *A. desired condition*, suatu keadaan dimana beberapa kebutuhan atau keinginan itu mungkin menjadi tingkah laku yang berubah pada individu, atau kelompok. Suatu produk atau gagasan, jawaban atas suatu pertanyaan, pemecahan masalah, suatu rencana atau strategi untuk melaksanakan suatu misi dan sebagainya.

Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 terkait kompetensi guru yaitu ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Pertama, kompetensi pedagogik berkaitan dengan tugas pendidik dalam mempersiapkan pembelajaran, kelancaran dan ketertiban dalam pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, komitmen dan kedisiplinan pendidik terdapat peraturan akademik, kemampuan dalam menggunakan media dan teknologi dalam pembelajaran, kemampuan melakukan penilaian terhadap peserta didik secara objektif dan selalu berfikir positif terkait kemampuan siswa. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kompetensi ini terdiri dari 10 (sepuluh) kompetensi inti, yaitu (1) menguasai karakteristik peserta didik dan aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual;³⁹ (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik;⁴⁰ (3) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang

³⁹Kompetensi ini berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 mencakup 4 indikator, yaitu: (1) memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, dan latar belakang social budaya; (2) mengidentifikasi potensi peserta didik dalam berbagai bidang pengembangan; (3) mengidentifikasi kemampuan awal peserta didik dalam berbagai bidang pengembangan; (4) mengidentifikasi kesulitan peserta didik dalam berbagai bidang pengembangan.

⁴⁰Kompetensi ini berdasarkan Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip bermain sambil belajar yang mendidik yang terkait dengan berbagai bidang pengembangan satuan pendidikan; (2) menerapkan berbagai pendekatan,

pengembangan yang diampu;⁴¹ (4) menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik;⁴² (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik;⁴³ (6) memfasilitasi potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki;⁴⁴ (7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik;⁴⁵ (8) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar;⁴⁶ (9) memanfaatkan

strategi, metode, dan teknik bermain sambil belajar yang bersifat holistik, otentik, dan bermakna, yang terkait dengan berbagai bidang pengembangan di satuan pendidikan.

⁴¹Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 6 indikator, yaitu: (1) memahami prinsip-prinsip pengembagangan kurikulum; (2) menentukan tujuan kegiatan pengembangan yang mendidik; (3) menentukan kegiatan bermain sambil belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pengembangan; (4) memilih materi kegiatan pengembangan yang mendidik yaitu kegiatan bermain sambil belajar sesuai dengan tujuan pengembangan; (5) menyusun perencanaan semester, mingguan dan harian dalam berbagai kegiatan pengembangan; (6) mengembangkan indikator dan instrument penilaian.

⁴²Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 8 indikator, yaitu: (1) memahami prinsip-prinsip perancangan kegiatan pengembangan yang mendidik dan menyenangkan; (2) mengembangkan komponen-komponen rancangan kegiatan pengembangan yang mendidik dan menyenangkan; (3) menyusun rancangan kegiatan pengembangan yang mendidik yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas maupun di luar kelas; (4) menerapkan kegiatan bermain yang bersifat holistik, otentik, dan bermakna; (5) menciptakan suasana bermain yang menyenangkan, inklusif, dan demokratis; (6) memanfaatkan media dan sumber belajar yang sesuai dengan pendekatan bermain sambil belajar; (7) menerapkan tahapan bermain anak dalam kegiatan pengembangan; (8) mengambil keputusan transaksional dalam kegiatan pengembangan sesuai dengan situasi yang berkembang.

⁴³Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 adalah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas kegiatan pengembangan yang mendidik.

⁴⁴Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal; (2) menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.

⁴⁵Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain; (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik dan terbangun secara pisikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respon peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respon peserta didik dan seterusnya.

⁴⁶Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 7 indikator, yaitu: (1) memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu; (2) menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu; (3) menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; (4) mengembangkan instrument penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; (5) mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen; (6) menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan; (7) melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.

hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran;⁴⁷ (10) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁴⁸

Kedua, kompetensi kepribadian mencakup kewibawaan yang ada pada kepribadian pendidik, bijak dan arif dalam mengambil keputusan, teladan yang baik dalam sikap dan perilaku, jujur, *self control* dalam berbagai macam situasi serta bersikap adil dalam memperlakukan teman sejawat. Berdasarkan permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kompetensi ini terdiri dari 5 (lima) kompetensi inti, yaitu (1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia;⁴⁹ (2) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat;⁵⁰ (3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa;⁵¹ (4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa

⁴⁷Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 4 indikator, yaitu: (1) menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar; (2) menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan; (3) mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan; (4) memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

⁴⁸Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan; (2) memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu; (3) melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

⁴⁹Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender; (2) bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hokum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.

⁵⁰Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi; (2) berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia; (3) berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.

⁵¹Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil; (2) menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.

bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri;⁵² (5) menjunjung tinggi kode etik profesi.⁵³

Ketiga, kompetensi sosial mencakup kemampuan berpendapat, siap menerima kritik dan saran orang lain, mudah bergaul dengan semua orang baik sejawat dan peserta didik, bersikap toleransi terhadap semua kalangan yang berbeda agama di lingkungan masyarakat. Berdasarkan permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kompetensi ini terdiri dari 4 (empat) kompetensi inti, yaitu (1) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi;⁵⁴ (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat;⁵⁵ (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya;⁵⁶ (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.⁵⁷

⁵²Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi; (2) bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri; (3) bekerja mandiri secara profesional.

⁵³Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) memahami kode etik profesi guru; (2) menerapkan kode etik profesi guru; (3) berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru.

⁵⁴Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran; (2) tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.

⁵⁵Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif; (2) berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik; (3) mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.

⁵⁶Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik; (2) melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.

⁵⁷Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai

Keempat, kompetensi profesional mencakup ahli dalam bidang yang ditekuninya, wawasan yang luas, memiliki kemampuan dalam mengkolaborasikan antara keahlian dengan konteks kehidupan, mengetahui isu-isu mutakhir sesuai dengan keahliannya, bersedia melakukan sharing dan diskusi terkait dengan problematika pembelajaran yang dihadapi oleh teman sejawat, melakukan pembaharuan dengan mengikuti perkembangan teknologi serta sebagai guru terlibat dalam perkumpulan organisasi seprofesi.⁵⁸ Berdasarkan permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kompetensi ini terdiri dari 5 (lima) kompetensi inti, yaitu (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu;⁵⁹ (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif;⁶⁰ (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif;⁶¹ (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.⁶²

Keberadaan pendidik dalam proses pembelajaran (*instruction*) sampai kapanpun tetap memegang peranan penting, dan memang banyak hasil studi

media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran; (2) mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.

⁵⁸ Abuddin Nata. *Ilmu Pendidikan Islam*. (Jakarta: Prenamedia Group, 2010), 167.

⁵⁹ Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 3 indikator, yaitu: (1) memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu; (2) memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu; (3) memahami tujuan pembelajaran yang diampu.

⁶⁰ Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik; (2) mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

⁶¹ Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 4 indikator, yaitu: (1) melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus; (2) memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan; (3) melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan; (4) mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.

⁶² Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007 mencakup 2 indikator, yaitu: (1) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi; (2) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

menunjukkan hal yang demikian. Pendidik sebagai bagian integral dalam proses pembelajaran mempunyai fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang maha berat, yang tak dapat digantikan oleh benda lain seperti mesin ataupun produk teknologi secanggih apapun. Kompetensi sangat penting bagi pendidik untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari di sekolah dan diluar sekolah. Jika pendidik menguasai kompetensi, maka ia diharapkan dapat menunjukkan jati diri yang sesungguhnya. Kompetensi pendidik ini tentu tidak dapat diperoleh secara tiba-tiba, tetapi memerlukan upaya yang serius, terencana, sistematis dan kontinu, karena tugas yang diemban oleh pendidik adalah tugas profesional yang didalamnya terdapat unsur ilmu dan seni.

Sehubungan dengan itu, Oemar Hamalik mengemukakan pentingnya kompetensi pendidik sebagai berikut:

- 1) Kompetensi pendidik sebagai alat seleksi penerimaan pendidik.
- 2) Kompetensi pendidik penting dalam rangka pembinaan pendidik.
- 3) Kompetensi pendidik penting dalam rangka penyusunan kurikulum
- 4) Kompetensi pendidik penting dalam hubungan dengan kegiatan dan hasil belajar siswa.⁶³

Adapun jenis kompetensi pendidik banyak versi dan modelnya. Ada yang membaginya berdasarkan tugas utama pendidik berikut dengan faktor-faktor pendukungnya, ada pula yang membaginya sesuai dengan peran pendidik dalam berbagai bidang. Kompetensi pendidik pada intinya dibagi dalam tiga kategori, yaitu kompetensi profesional, kompetensi personal, dan kompetensi sosial. Johnson dalam Rochmad Natawijaya merinci ketiga kompetensi tersebut sebagai berikut:

⁶³Oemar Hamalik. *Pendidikan Tenaga Pendidik: Konsep-Kurikulum-Strategi* (Bandung: Pustaka Martiana. 1987), 51-53.

- b. Kemampuan profesional, mencakup:
 - 1. Menguasai materi yang diajarkan termasuk didalamnya konsep-konsep dasar keilmuan dari setiap pembahasan.
 - 2. Menguasai dan menghayati dasar-dasar dan wawasan tentang kependidikan dan tenaga pendidikan.
 - 3. Menguasai alur dan proses kependidikan, ketenagaan pendidikan dan pembelajaran siswa.
- i. Kemampuan sosial merupakan tugas pendidik melakukan penyesuaian diri dengan tugas pokok pekerjaan serta lingkungan.
- ii. Kemampuan personal meliputi:
 - 1. Menunjukkan perilaku yang baik dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik, dan terhadap civitas yang terkait dalam dunia pendidikan.
 - 2. Sebagai guru memiliki pemahaman dan menunjukkan nilai-nilai yang layak menyesuaikan dengan profesinya.
 - 3. Penampilan guru sebagai teladan dan panutan bagi seluruh siswanya.⁶⁴

2. Penempatan Pendidik

Penempatan merupakan proses akhir setelah dilakukan seleksi. Jika proses seleksi telah ditempuh dan lamaran pekerjaan diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan lowongan. Namun dalam perspektif Rebores, penempatan ini tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti

⁶⁴Rochman Natawijaya, *Tenaga Pendidik: Sebuah Profesi Pengabdian*, (Bandung: Fakultas Pascasarjana IKIP Bandung, 1990), 4.

konsep penempatan ini mencakup penugasan, mutasi, promosi, transfer dan bahkan demosi atau penurunan jabatan. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan baru pula. Dalam hal ini Rebores mengatakan:

“The placement of employees within the school system is the responsibility of the superintendent of schools. The superintendent may delegate the implementation of the placement process to other appropriate administrators, but he or she ultimately retains the responsibility for placement. In determining assignments, the wishes of the employee are taken into consideration if these do not conflict with the requirement of the district’s programming, staff balancing, and the welfare of students. Other factors that will be taken into consideration in making assignments are educational preparation and training, certification, experience, working relationship, and seniority with the school system.”⁶⁵

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, 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

⁶⁵Rebores, *Human Resource Administration in Education*, 146-147.

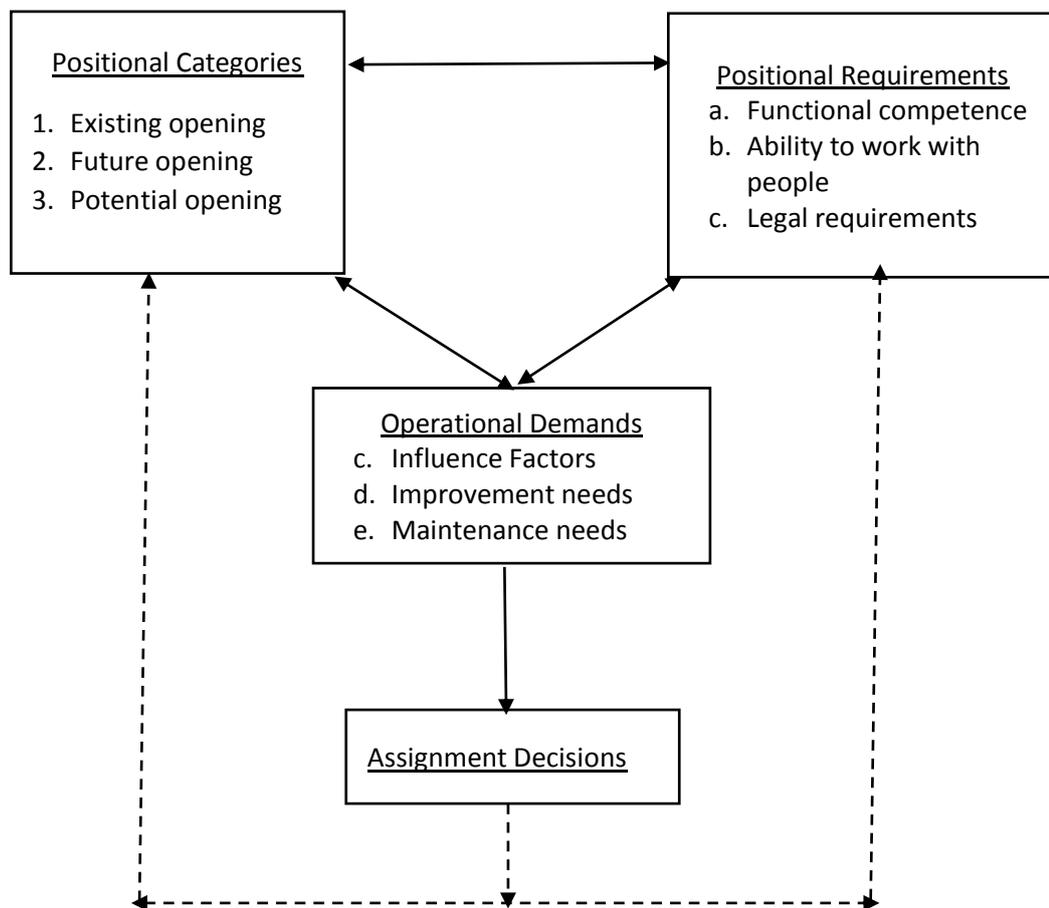
placement must be based on two sets of needs: the needs of the educational institution and the needs of the individual".⁶⁶

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 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

⁶⁶Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 80.

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 staff:



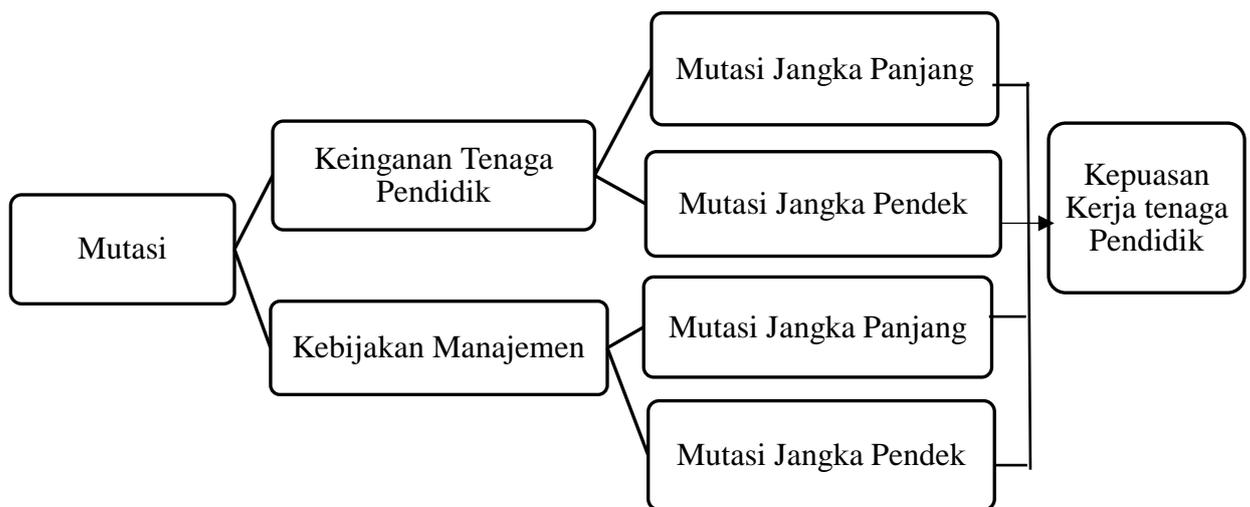
Gambar. 2.5 Penugasan Pendidik⁶⁷

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) prosedur penugasan diterapkan secara fleksibel untuk menghasilkan keputusan yang mencakup peningkatan dan kebutuhan perbaikan atau pemeliharaan. Dari semua proses tersebut

⁶⁷Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*,170.

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: mutasi atas keinginan pendidik dan mutasi kebijakan lembaga yang diambil dan ditujukan pada hal-ha yang positif. Berikut ini kegiatan mutasi pendidik:



Gambar. 2.6 Kegiatan Mutasi Pendidik⁶⁸

Setiap pegawai dapat dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi. Pendidik yang berprestasi dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah/madrasah atau jabatan lain di atasnya. Handoko

⁶⁸Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, 195.

mengungkapkan, promosi dapat didasarkan pada senioritas dihitung dari lamanya bekerja. Organisasi menempuh cara ini dengan pertimbangan: (1) sebagai penghargaan atas jasa seseorang dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi, (2) penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja, (3) mendorong organisasi untuk mengembangkan pegawai untuk dipromosikan.⁶⁹ Sedangkan menurut Harris promosi memerlukan berbagai pengaturan administrasi dan pengawasan untuk meningkatkan kualitas program sekolah atau kabupaten. Promosi ini dilakukan untuk pada guru yang berpotensi untuk pekerjaan yang lebih baik. Promosi harus dilakukan secara adil dan suportif sebagai layanan kebutuhan yang telah direncanakan dalam proses promosi. Sehingga Harris menyarankan masalah promosi lebih baik konsultan yang menanganinya untuk membangun keadilan di sekolah⁷⁰.

Sebaliknya, demosi yang berarti penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Tujuan pelaksanaan demosi adalah untuk menghindari kerugian organisasi, memberikan jabatan, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan. Demosi ini merupakan hukuman terhadap pegawai yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatan diturunkan.⁷¹

Proses seleksi, orientasi, hingga penempatan yang harus dilaluinya oleh para pegawai baru ini berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut. Artinya dibagian yang mengelola sumber daya pendidik sudah tersedia berbagai dokumen tentang pegawai tersebut, seperti: syarat lamarannya, riwayat pekerjaan,

⁶⁹Handoko, *Manajemen Personalia.*, 171.

⁷⁰Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 186-187.

⁷¹Siagian, *Manajemen Sumber daya Manusia*, 173.

penilaian atas kemampuannya melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja, dan sebagainya.

Penempatan dan penugasan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi penempatan pendidik baru. Tujuan penempatan dan penugasan adalah untuk mencari kepastian secara maksimal yaitu adanya kesesuaian antara jabatan/tugas yang harus diisi dengan karakteristik, kualifikasi, dan kompetensi setiap pendidik. Dalam penugasan pendidik tidak lepas dari pengembangan-pengembangan untuk meningkatkan kinerja pendidik. Berdasarkan teorinya Harris bahwa pengembangan bagian dari penempatan.

Penerapan standarisasi pendidik melalui pengembangan sumber daya pendidik merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan Sumber daya manusia, keberagaman sumber daya manusia, perubahan tehnik yang disepakati, dan dalam organisasi ada perputaran sumber daya manusia. Pengembangan pendidik sebagai sumber daya manusia untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dari organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Samsudin⁷², pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang cukup panjang. Pengembangan juga membantu para tenaga kerja untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan

⁷²Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 107.

pekerjaan yang diakibatkan oleh adanya perkembangan IPTEK. Sedangkan menurut Ronald W. Rebores mengemukakan:

“a Staff development program for instructional staff focus on updating subject area skills and knowledge in order to improve instruction; outlining societal demands and change; presenting the findings of research on teaching methods and practices; and updating teachers on the advances in instructional materials and equipment. In assessing the needs of teachers, four sources of information may be helpful: (1) the teacher needs assessment survey; (2) community surveys; (3) certification information coupled with the human resources master plan; and research and curricular studies”.⁷³

Program pengembangan dan pembinaan pendidik memfokuskan pada pembaharuan keterampilan dan pengetahuan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai bidangnya; menguraikan tuntutan dan kebutuhan masyarakat; menyajikan temuan penelitian tentang metode dan praktik pembelajaran; dan memberikan informasi tentang rekomendasi materi dan media pembelajaran. Dalam menilai kebutuhan guru ini, ada empat sumber informasi yang dapat membantu, diantaranya: (1) guru membutuhkan survey penilaian; (2) survey komunitas; (3) informasi sertifikasi serta pengelolaan sumber daya manusia; dan (4) penelitian dan studi terkait dengan kurikulum.

Sikula mengungkapkan bahwa, *“development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*.⁷⁴

Maksud ungkapan tersebut adalah pengembangan sumber daya manusia termasuk pendidikan dalam proses yang panjang dan mengorganisir prosedur yang ada untuk dipelajari dalam tujuan pencapaian organisasi.

⁷³ Rebores, *Human Resource Administration in Education*, 185.

⁷⁴ A.E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (Santa Barbara: Jhon Wiled and Sons Inc, 1981), 368.

Oliva mengungkapkan pengembangan kemampuan pendidik tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*), kualitas pembelajaran akan semakin meningkat. Oleh karena itu, perlu diadakan supervisi akademik dimaksudkan untuk membantu guru dalam: merencanakan pembelajaran, penyajian materi pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, penyajian materi pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, mengelola kelas, mengembangkan kurikulum, mengevaluasi kurikulum, mengevaluasi diri mereka sendiri, bekerjasama dengan kelompok, dan membantu guru melalui *inservice program*.⁷⁵

Selain itu, untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas maka sekolah perlu melakukan pengembangan profesionalitas pendidik secara berkelanjutan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Scales dkk mengatakan: “Continuing professional development means maintaining, improving and broadening relevant knowledge and skills in your subject specialism and your teaching so that it has a positive impact on practice and learner experience”.⁷⁶ Pengembangan profesi berkelanjutan memiliki dampak positif terhadap kualitas pembelajaran, selain itu berdampak pada sekolah efektif karena kinerja pendidik yang berkualitas. Kegiatan pengembangan ini dapat dilakukan melalui mandiri atau melalui komunitas belajar seperti: pelatihan, lesson study, membuat karya tulis, seminar atau melalui forum komunitas pendidik MGMP dan sebagainya.

⁷⁵Oliva, *Supervision for Today's School*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

⁷⁶Scales, P, dkk. *Continuing Professional Development in the Life Long Learning Sector*. (New York: Mc Graw Hill, 2011), 3.

Guru memiliki jabatan sebagai pendidik merupakan profesi yang melekat sehari-hari, sehingga dalam melaksanakan pembelajaran tidak lepas dari keprofesionalan yang harus dilakukan untuk menjaga kualitas pendidik dalam rangka pengembangan karir. Dalam hal ini Ferguson menjelaskan CPD (Continous Professional Development) mengatakan: “Is en educator-driven , flexible system where educators engage in planning learning experinces over time thar result in better and better learning and life experinces for student and educators”.⁷⁷ Tujuan dari CPD adalah perbaikan dan peningkatan pembelajaran pendidik yang berdampak pada pengetahuan pendidik. Berdasarkan hasil penelitian para ilmuawan Cobb dkk, Wood dan Baennet, Kallestad dan Olweus (dalam Villegas dan Reimers) menyebutkan: “adanya dampak positif dari pengembangan profesional guru terhadap perilaku guru dalam melakukan pembelajaran. Hal tersebut diyakini bahwa peningkatan profesional mempengaruhi peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan pembelajaran yang memberi makna pada siswa dan prestasi siswa sebagai sasarannya.

Pembinaan dapat diidentikkan pelatihan. Russel menyatakan, “*Training is defined as any attempt to improve employee performance on currently help job or related to it*”. Dalam artian, Pelatihan merupakan bagian usaha dalam tujuan peningkatan kinerja yang dilakukannya untuk mengalami perubahan baik dalam keterampilan, pengetahuan, perilaku dan sikap.⁷⁸ Idealnya adalah merancang kegiatan pelatihan untuk mencapi tujuan organisasi dan tujuan individu pendidik sebagai suatu

⁷⁷Ferguson, D, L. *Reconceptualizing Continuing Professional Development: A Framwork for Planning*. (Arizona: National Institut for Urban School Improvement, 2006), 6.

⁷⁸ Bernardin, H John & J.E.A Russel, *Human Resource managemen: Experiential Approach*. (Singapore: Mc Graw Hill, 2013), 56.

kesempatan tidak terbatas memperbaiki kinerja pendidik pada pekerjaan yang sekarang.

Berdasarkan uraian tersebut, kegiatan pelatihan berkaitan dengan pengembangan, yaitu proses pembelajaran, yaitu perubahan yang relatif permanen dalam *skill* (keahlian), *kognisi* (pemikiran), atau *afeksi* (emosi) yang terjadi sebagai interaksi seseorang dengan lingkungan. Fokus pengembangan adalah kepentingan jangka panjang membantu tenaga kerja menyiapkan tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan kerap kali berfokus pada periode atau waktu yang mendesak untuk memperbaiki kekurangan saat ini pada keterampilan tenaga kerja atau pendidik.⁷⁹

Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program khusus yang dirancang dan dilaksanakan di pondok pesantren modern dengan tujuan membantu para pendidik dalam meningkatkan kompetensi yang mencakup: pedagogik, profesional, sosial dan personal. Berbagai aktivitas dilakukan oleh pondok pesantren modern dalam usaha pengembangan kompetensi guru dapat berupa pembinaan, pelatihan dan pendidikan, rotasi jabatan, delegasi, dan konseling. Pengembangan ini meliputi tiga tahapan: a) tahapan asesmen, b) tahap pengembangan, dan c) tahap evaluasi pengembangan.

Pada dasarnya keberhasilan madrasah ataupun sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah sebagai manajer yang mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, hendaknya kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik bagaimana melayani bawahannya, kreatif, ide-

⁷⁹Kaswan dan Akhyadi, *Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Dari Konsepsi, Paradigma, Fungsi, sampai Aplikasi) (Bandung: Alfabeta, 2015), 205.

ide serta inisiatif yang mampu memotivasi semangat para guru/karyawannya.⁸⁰ Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam hal menggerakkan semangat kerja para pegawai diantaranya:

- a. Menempatkan para pegawai (guru) selayaknya sesuai dengan posisi yang disukai;
- b. Memotivasi dan mendorong para pegawai dalam mengembangkan bakat dan minat tanpa ada tekanan dalam berkreasi;
- c. Menumbuhkan semangat kerja para pegawai dalam pengembangan bakat dan kompetensinya;
- d. Memberikan penghargaan pada hasil karya para pegawai yang baik;
- e. Bersikap bijaksana dan adil terhadap semua pegawai tanpa pengecualian;
- f. Memberikan peluang dalam pengembangan karir dengan cara mendorong dan memberikan kesempatan belajar dengan memberikan tunjangan biaya yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi;
- g. Memotivasi dalam mengembangkan potensi yang dimiliki melalui memberikan masukan dan gagasan terhadap hasil karyanya.⁸¹

Selain itu fungsi umum dari perencanaan yaitu penerapan standar. Perencanaan melibatkan pengaturan tujuan. Tujuan jangka panjang terdiri dari 2 macam yaitu: (1) Jenis hasil yang diinginkan atau jenis kinerja tertentu; (2) Tingkat kinerja yang diinginkan.

⁸⁰Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994), 4.

⁸¹Nunung Chomzanah dan Atingtedjastisna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Penerbit Armico, 1994), 56.

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non manusia pada pelaksanaan tugas. Seluruh sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap Sumber Daya Manusia harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Tujuan penggerakan dalam lembaga pendidikan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka memberikan kesadaran pada bawahan untuk mengetahui tugas pokok pekerjaannya. Sehingga pendidik bekerja sesuai dengan perencanaan organisasi yang telah ditetapkan. Para ahli memberikan perincian dalam tindakan penggerakan di antaranya:

1. Inspirasi, ataupun dorongan pada para pegawai dengan tujuan kesadaran bekerja tanpa adanya tekanan.
2. Memberikan pendampingan melalui beberapa contoh dalam tindakan yang mencakup: melakukan komunikasi dengan bawahan untuk menyamakan persepsi, pengambilan keputusan yang adil dan bijaksana untuk semua pegawai, menunjuk beberapa orang sebagai perwakilan dalam kelompok, melakukan perbaikan dalam sikap, keterampilan dan pengetahuan.
3. Memberikan pengarahan dengan petunjuk yang jelas dan tegas. Semua arahan pimpinan baik itu berupa perintah maupun instruksi terhadap bawahan dalam melakukan tugas pekerjaannya harus diberikan dengan jelas dan tegas juga agar terlaksana dengan baik.⁸²

⁸²Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. (Penerbit: Media Tera Penulis, 2015), 47.

Berdasarkan uraian di atas, Ben Harris⁸³ mengungkapkan bahwa pengembangan merupakan peluang dalam pendidikan dan layanan untuk orang yang baru dipromosikan. Bentuk pengembangan ini berbeda lebih terfokus pada potensi dan kemampuan pendidik. Bentuk pelatihan-pelatihan itu lebih penting bukan hanya sekedar informasi untuk memahami situasi dan permasalahan yang dihadapi. Skill yang baru termasuk di dalamnya kompetensi baru perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan posisi yang baru. Ada beberapa pendekatan bagi pendidik yang baru saja dipromosikan yaitu: berdasarkan prosedur dalam sesi klinis untuk pendidik baru, kunjungan ke tempat lain untuk menambah wawasan, belajar dengan kelompok lain yang memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah untuk didiskusikan.

3. Evaluasi Kinerja Pendidik

a. Konsep Evaluasi Kinerja Pendidik

Istilah evaluasi sering disebut dengan tes (*test*), pengukuran (*measurement*) dan penilaian (*assessment*). Salah satu cara dalam memprediksi besarnya kemampuan pegawai disebut tes yang dilakukan melalui respon seseorang terhadap stimulus atau pertanyaan⁸⁴. Tes merupakan salah satu alat untuk melakukan pengukuran, yaitu alat untuk mengumpulkan informasi karakteristik suatu objek. Tes merupakan bagian tersempit dari evaluasi.

Evaluasi memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Stufflebeam dan Shinkfield⁸⁵ menyatakan bahwa:

⁸³Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 187-188.

⁸⁴Djemari 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.

⁸⁵Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. *Systematic Evaluation*. (Boston: Kluwer Nijhof Publishing, 1995), 159.

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

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut, inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hirarki. Evaluasi didahului dengan penilaian (*assessment*), sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian (*assessment*) merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku.

Evaluasi merupakan kegiatan sehari-hari yang biasa dilakukan untuk mengetahui keberhasilan kegiatan. Ada dua kegiatan dalam evaluasi yaitu mengukur (*measurement*) dan membandingkan (*compare*) hasil pengukurannya dengan kriteria atau standar yang ditetapkannya. Hasil membandingkan ini berupa informasi penting sebagai dasar mengambil kebijakan ke depan. Wartehtn dan Sanders⁸⁶ 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*

⁸⁶Worthen, B.R. & Sanders, R.S. *Educational Evaluation, Theory and Practice*. (Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company, 1993), 19.

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.

Roger Kaufan dan Susan Thomas⁸⁷ mengatakan: "*Evaluation may determine what is working, what is not working, what to change and what to keep. Evaluation is process to assecc the quality of what is going on*". Evaluasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus ditinggalkan, apa yang harus diganti dan apa yang harus disimpan. Sedangkan menurut Brikerhoff⁸⁸ evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauhmana tujuan diklat dapat dicapai. Menurutnya dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu (1) penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*); (2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*); (3) pengumpulan informasi (*collecting information*); (4) analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*); (5) pembuatan laporan (*reporting information*); (6) pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*); (7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*). Dalam Pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang akan dievaluasi dan desain yang akan digunakan. Hal ini berarti harus ada kejelasan apa yang akan dievaluasi yang secara implisit menekankan adanya tujuan evaluasi, serta adanya perencanaan bagaimana melaksanakan evaluasi. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat interpretasi terhadap data yang

⁸⁷Roger Kaufan & Susan Thomas. *Evaluation without Fear*. (New York: Liberty of Congress in Publication Data, 1999), 4.

⁸⁸Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. *Program Evaluation a Practitionare's guide for trainers and educators*, (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing, 2004), ix.

terkumpul serta membuat laporan. Selain itu, evaluator juga harus melakukan pengaturan terhadap evaluasi dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, kata *performance* dari kata asal *to perform* yang memiliki makna menampilkan atau melaksanakan.⁸⁹ Kata kinerja atau *performance* pengertiannya adalah menunjukkan tindakan dalam suatu kegiatan, sehingga kata *performance* sering kali dikaitkan dengan perilaku kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kinerja atau *performance* untuk lebih memberikan pemahaman dan maknanya. Pengertian kinerja (*performance*) berdasarkan pendapat para pakar sebagai berikut: (1) kinerja memiliki pengertian tugas pekerjaan yang dilaksanakan atau terkait dengan hasil yang dilakukan;⁹⁰ (2) kinerja merupakan bagian dari kemampuan berdasarkan wawasan, perilaku, kreativitas dan motivasi untuk mencapai tujuan;⁹¹ (3) kinerja diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pegawai dalam melakukan tugas pokok sebagai guru;⁹² (4) kinerja merupakan penyatuan dari keterampilan, upaya dan sifat-sifat eksternal. Setiap guru memiliki keterampilan dasar ketika mengajar yang mencakup kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, pengetahuan maupun kemampuan lainnya.⁹³

Hasil kinerja pendidik tidak lepas dari standar nasional pendidikan yang keempat yaitu standar pendidik dan tenaga kependidikan. Selain kualifikasi sarjana S1 sebagai prasyarat wajib yang melekat pada pendidik, standar kompetensi pribadi,

⁸⁹Oxford Advance Learner's Dictionary (Oxford: Oxford University Press, 1989), 65.

⁹⁰The Liang Gie, Pariata Westra, Sutarto, Ibnu Syamsi, *Ensiklopedi Administrasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1977), 246.

⁹¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), 19.

⁹²Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Rosdakarya, 2001), 67.

⁹³A. Dale Timpe, *Performance* (Penerbit: Books on Demand, 1988), 14.

pedagogik, sosial dan kompetensi profesional yang perlu diperhatikan oleh pendidik. Oliva menjelaskan lima kemampuan yang harus dimiliki pendidik mencakup: (1) peningkatan kegiatan mengajar (masuk kelas, pertemuan kelompok atau individual, pengajaran terarah, mengadakan pengajaran, mengembangkan standar untuk perbaikan diri dan sebagainya); (2) Perbaikan pelayanan guru (pertemuan pendidik, membaca dengan profesional, bibliografi dan ulasan, bulletin, intervisitasi, evaluasi diri dan kritik yang membangun); (3) seleksi dan mengorganisasi materi pelajaran (menyiapkan tujuan, belajar materi pelajaran dan kegiatan pembelajaran, melakukan uji eksperimental bahan ajar, melakukan seleksi dan evaluasi bahan pengajaran tambahan dan sebagainya); (4) melakukan evaluasi dan pengukuran (menggunakan standarisasi dan tes secara lokal untuk melakukan klasifikasi untuk didiagnosa, bimbingan); (5) peringkat guru (pengembangan dan menggunakan kartu peringkat, cek lis, stimulus peringkat diri)⁹⁴.

Berdasarkan uraian di atas, bahwasannya hasil kinerja menunjukkan kemampuan kinerja seseorang ataupun beberapa prestasi yang dimiliki untuk menunjukkan hasil pekerjaan yang maksimal. Oleh karena itu kata kinerja terkait dengan suatu yang ditunjukkan seseorang dalam melakukan tugas-tugas pokok 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, yaitu pedagogik,

⁹⁴Peter F. Oliva, *Supervision for Today's Schools*, 16.

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

Dalam konteks ini, penilaian atas kinerja pendidik merupakan penjumlahan kumulatif atas semua unsur kompetensi sebagai satu kesatuan yang utuh. Apabila satu kompetensi ditinggalkan maka secara otomatis bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya tidak terpenuhi. Ukuran kinerja pendidik terlihat dari rasa tanggungjawab menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam atau di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawab dalam kegiatan pembelajaran di tengah-tengah peserta didik. Adapun beban kerja pendidik dalam peraturan pemerintah tahun 2017 Pasal 52 mencakup kegiatan pokok: a) merencanakan pembelajaran atau pembimbingan; b) melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan; c) menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan; d) membimbing dan melatih peserta didik; dan e) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja Guru.⁹⁵

b. Tujuan Evaluasi

Evaluasi pendidik, secara khusus adalah proses tiga fase yang melibatkan: 1) penentuan kompetensi yang diinginkan dalam evaluasi, 2) deskripsi evaluasi dalam hal kompetensi yang diinginkan, dan 3) pembuatan penilaian berdasarkan kedekatan antara kompetensi yang diinginkan dan dijelaskan. Ada beberapa alasan yang paling baik untuk mengevaluasi pendidik. Adapun tujuan evaluasi menurut Harris⁹⁶ dkk merupakan tujuan terpenting yaitu: (1) evaluasi formatif yakni untuk membantu

⁹⁵Peraturan pemerintah tahun 2017 pasal 52.

⁹⁶Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 289-290.

membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu; (2) evaluasi sumatif untuk memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir tindakan atau proses; dan (3) validasi proses seleksi untuk menguji validitas prediktif dari isyarat apapun yang berpengaruh pada saat seleksi. Semua tujuan tersebut sangat penting dilakukan di lembaga pendidikan, meskipun tidak ada yang dilakukan dengan sangat baik di sebagian besar lembaga sekolah.

Evaluasi dalam proses manajemen juga dikenal pengawasan dan pengendalian. Pengendalian adalah fungsi keempat dari proses manajemen. Pengendalian (*controlling*) berarti memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sejalan dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan. Para manajer harus memastikan bahwa organisasi mereka bergerak menuju tujuan-tujuannya.⁹⁷ Apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan, maka pemimpin pendidikan Islam dapat menempuh tindakan perbaikan (*corrective action*) guna mengurangi atau menghilangkan penyimpangan tersebut.

Titik tolak yang digunakan dalam membahas pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen adalah definisi yang mengatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

⁹⁷Richard L. Daft, *Era Baru manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 7-9.

Penilaian kinerja ini dilakukan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan kinerja tim maupun individu dalam organisasi. Penilaian ini akan memberikan tindakan korektif sebagai umpan balik untuk memperbaiki sesuai dengan sasaran kinerja.

Menurut Ngalim Purwanto, langkah yang ditempuh dalam melakukan pengawasan, yaitu⁹⁸: (1) penetapan standar atau disebut alat ukur, (2) melakukan evaluasi, dan (3) melakukan tindakan korektif serta tindak lanjut. Pengawasan ini dilakukan untuk mencegah kinerja yang menyimpang dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.⁹⁹ Sedangkan Tani Handoko berpendapat, ada Lima tahapan dalam proses pengawasan sebagai berikut, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan, (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan/ kinerja, (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan, (4) perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan, dan (5) pengambilan tindakan koreksi.

Pengendalian pendidik merupakan pengawasan yang dilakukan sekolah khususnya kepala sekolah ataupun pusat untuk mengawasi kinerja guru di sekolah. Adapun tujuan dari kegiatan pengawasan pendidik sebagaimana yang diungkapkan oleh para pakar yaitu:

Pertama, Ben Harris¹⁰⁰ mengatakan tujuan pengawasan adalah “kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan (manager) untuk merubah atau mempertahankan tatanan sekolah, baik secara langsung ataupun secara tidak langsung yang dapat mempengaruhi proses belajar dan mengajar di kelas (sekolah).

⁹⁸T. Tani Handoko, *Manajemen*. Ed. II, Cet. 18. (Yogyakarta: BPFE), 2003, 363.

⁹⁹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 106.

¹⁰⁰Ben N. Harris. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed., (Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall, 1975), 10-11.

Kedua, Kimbal Wiles¹⁰¹, pengawasan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran pada semua tingkatan sekolah”.

Ketiga, Thomas J. Sergiovanni¹⁰² menyebutkan tujuan pengawasan ada lima yaitu: (1) mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan; (2) memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program; (3) mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan; (4) memberikan umpan balik setelah mengadakan pengawasan; dan (5) melaksanakan perbaikan dan mempertahankan program yang ada.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang evaluasi kinerja dalam penelitian ini adalah proses melakukan penilaian kinerja pendidik dalam aktivitas pembelajaran maupun yang terkait dengan tugas-tugas pokok pendidik dengan tujuan untuk peningkatan kinerja pendidik.

c. Pendekatan Evaluasi Kinerja Pendidik

Tujuan dasar evaluasi kinerja pendidik di kelas adalah pengembangan kinerja. Evaluasi kinerja membantu pendidik menganalisa apa yang telah dilakukan dan memodifikasi dan melakukan perbaikan kinerja jika dianggap kurang baik. Data evaluasi perkembangan mendorong pendidik untuk berfikir apa yang telah dilakukan dan cara yang ditempuh untuk perbaikan. Armstrong¹⁰³ menawarkan dua macam model evaluasi kinerja pendidik yaitu: (1) evaluasi formatif yaitu didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui guru sendiri dengan prosedur evaluasi diri, atau bisa dikatakan merupakan umpan balik dari orang lain yang diberikan kepada guru yang

¹⁰¹Kimball Wiles and John T. Lovell. *Supervision for Better Schools*, 4th ed., (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975), 6-8.

¹⁰²Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt. *Supervision Human Perspectives*. (McGraw-Hill, 1971), 8.

¹⁰³David D. Armstrong & Tom V. Savage, *Secondary Education*, 487.

bersangkutan. Contohnya, hasil penilaian pendidik yang lain, bagian administrasi atau pengawas lainnya; (2) evaluasi sumatif yaitu mengumpulkan data terkait kinerja pendidik untuk membuat ringkasan penilaian tentang kualitas kinerja pendidik secara umum. Model evaluasi ini dilakukan oleh bagian administrasi dan pengawas pendidik. Pengawas maupun petugas yang memberikan penilaian hendaknya profesional dan memiliki etika untuk memastikan bahwa para pendidik yang dinilai memiliki tanggung jawab atas kinerja mereka. Sedangkan model evaluasi menurut Oliva¹⁰⁴ pertama kali yang dilakukan adalah model evaluasi sumatif dasarnya adalah bentuk latihan, meskipun yang diperlukan dalam manajemen pendidik bukan instruksional. Sedangkan tujuan utama evaluasi formatif seperti yang dilakukan dalam pengawasan klinis. Salah satu contohnya adalah memperbaiki kemampuan instruksional pendidik, tujuan inti dari evaluasi model sumatif memberikan keputusan tentang pendidik. Kedua model evaluasi tersebut baik sumatif maupun formatif tujuan akhir untuk memperbaiki pembelajaran siswa. Ada dua proses penilaian kinerja pendidik sebagaimana yang digambarkan oleh Harris berikut ini:

¹⁰⁴Peter F. Oliva, *Supervision for Today's School*, 526.

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

Gambar. 2.7 Tujuan Utama Evaluasi Kinerja Pendidik¹⁰⁵

Kedua pendekatan evaluasi kinerja tersebut, merupakan kegiatan perbaikan kinerja pendidik agar lebih baik. *Pertama*, evaluasi formatif yang dilakukan setiap materi pelajaran sebagai peningkatan kinerja dan instrument difokuskan pada diagnosa, diskriptif, objektif dan proses. Proses-proses informal dilakukan melalui evaluasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan, analisis data, perencanaan, evaluasi berkelanjutan. *Kedua*, keputusan terkait dengan pendidik dilakukan melalui evaluasi sumatif, instrument yang digunakan adalah penilaian secara luas bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja.

¹⁰⁵Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 293.

Penilaian tersebut tidak lepas dari standar yang telah ditentukan sekolah. Data yang digunakan kedua model evaluasi tersebut baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif berasal dari beberapa sumber. Pendidik dapat membuat prosedur sendiri untuk mengumpulkan berbagai macam informasi. Pendidik yang lain biasanya sebagai pelatih sebaya atau mentor, sebagai tempat konsultasi. Selain itu, data biasanya disediakan oleh kepala sekolah dan orang lain yang memegang pengawasan di sekolah.

Kreitner dan Kinicki mengatakan sasaran penilaian dari segi pendekatannya disebut dengan pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil dan kontijensi. Sementara Robbins melihat penilaian kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap¹⁰⁶. Kedua pendapat diatas saling melengkapi, adapun uraiannya dapat dijelaskan berikut ini:

Pendekatan sikap, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Penilaian sifat dianggap memiliki makna ganda sehingga dinilai kurang sempurna. Salah satu contohnya, melakukan penilaian terhadap orang yang memiliki inisiatif rendah terkadang tidak bermakna karena tidak diketahui cara memperbaiki prestasi kerja pegawai.

Pendekatan perilaku, menggambarkan tentang keberlanjutan seorang pegawai dalam bekerja di organisasi jika didukung oleh tingkat perilaku kerja yang baik sesuai

¹⁰⁶Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 376-379.

dengan kepribadiannya. Maka keberlangsungan bekerja tetap diharapkan pimpinan organisasi.

Pendekatan hasil, masalah ini difokuskan pada hasil atau jerih payah seseorang dalam organisasi. Dalam pendekatan ini, difokuskan pada hasil pekerjaan individu. Seorang manajer akan menilai berdasarkan hasil, jumlah, sisa dan biaya dalam produksi sebagai kriteria.

Pendekatan kontijensi, merupakan pendekatan dalam hasil, perilaku dan sifat yang sesuai untuk digunakan dalam kebutuhan dan situasi tertentu dalam organisasi. Pendekatan kontijensi seringkali dikaitkan dengan situasi dan kondisi organisasi yang sedang berkembang.

Sedangkan pendekatan penilaian kerja menurut Amstrong dan Savage¹⁰⁷ dibagi menjadi tiga yaitu:

Self evaluation, yaitu kegiatan yang melibatkan pengajaran individu dalam mengumpulkan data, mengidentifikasi kriteria yang sesuai dan sampai pada kesimpulan tentang kinerja mereka. Karena tidak ada orang lain yang terlibat, ini adalah prosedur yang sangat tidak mengganggu. Seringkali guru menggunakan rekaman video atau audio dari apa yang telah mereka lakukan saat mengajar pelajaran. Evaluasi diri dapat terjadi sesering guru ingin menggunakannya. Evaluasi diri yang baik berfokus pada pertanyaan spesifik yang ingin dijawab guru tentang perilakunya.

Peer evaluation, Evaluasi teman melibatkan kerja kolaboratif dengan orang lain, biasanya guru, yang menawarkan untuk memberikan umpan balik mengenai pelajaran guru. Ini melibatkan umpan balik yang tidak menghakimi yang dirancang

¹⁰⁷David G. Amstrong dan Tom V. Savage. *Secondary Education An Introduction*. (New York,1994), 489-495.

untuk membawa wawasan kolektif dari dua atau lebih profesional untuk mendukung kinerja kelas seorang guru. *Peer evaluation* mencakup dua hal yaitu *peer coaching* dan *mentoring*. Yang dimaksud dengan *peer coaching* adalah Pembinaan teman sebaya. dalam evaluasi sejawat semacam ini, dua atau lebih individu secara sukarela bekerja bersama untuk saling membantu memecahkan masalah dan tumbuh secara profesional. Agar efektif, anggota kelompok pembinaan sebaya harus saling kenal dengan baik dan saling percaya. Komentar yang dibagikan dirancang sedemikian positif dan mendukung mungkin. Ada upaya bersama untuk meningkatkan rasa profesional diri setiap anggota. Ketika pengamatan formal terjadi, mereka biasanya mengikuti siklus tiga bagian termasuk (1) prekonferensi, (2) pengamatan, dan (3) pasca konferensi. Sedangkan mentoring adalah sebagai "bimbingan belajar dari orang yang kurang terampil oleh orang yang lebih terampil". Dalam evaluasi sejawat semacam ini, mentor berfungsi sebagai panduan, penasihat, panutan, atau konsultan. Ini fitur hubungan hirarkis di mana mentor dianggap memiliki pengetahuan lebih maju daripada orang yang ditolong. Pengetahuan ini digunakan untuk membantu orang yang kurang terampil menjadi lebih mahir. Pendampingan yang sukses membutuhkan saling menghormati antara mentor dan orang yang ditolong.

Supervisor evaluation, Evaluasi yang dilakukan pengawas terjadi ketika seseorang yang berwenang mengevaluasi bawahan. Di sekolah, ini sering terjadi ketika administrator mengevaluasi seorang guru. Hasil evaluasi dapat memiliki konsekuensi selain memberikan saran untuk perbaikan. Misalnya, kadang-kadang digunakan sebagai dasar untuk pemutusan hubungan kerja atau keputusan gaji. Guru cenderung lebih gelisah tentang evaluasi semacam ini daripada evaluasi teman sebaya. Terlepas

dari kekhawatiran ini, peneliti telah menemukan bahwa banyak guru ingin dievaluasi oleh pengawas mereka.

d. Metode Penilaian Kinerja Pendidik

Pada dasarnya, penilaian kinerja individu ada tiga, yaitu: (1) karakter individu, kadang disebut dengan “kriteria tertentu”; (2) atribut yang dipakai personel; dan (3) proses yang telah dilalui.¹⁰⁸ Robbins¹⁰⁹ menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja pegawai. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut:

Written Essay, merupakan bentuk evaluasi kinerja dengan teknik mendeskripsikan, menguraikan kinerja individu maupun sekelompok organisasi.

Critical Incidents, merupakan bentuk evaluasi perilaku kinerja dengan teknik memberikan saran dan kritik terkait pekerjaan yang dilakukan baik itu pekerjaan yang efektif maupun tidak efektif.

Graphic rating scales, merupakan teknik yang digunakan untuk mengevaluasi dimana evaluator memerintahkan pelaku kinerja dengan menggunakan skala instrumental.

Behaviorally anchored rating scales, merupakan teknik yang disebut dengan pendekatan skala dengan cara melakukan kombinasi antara *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan peringkat pekerja yang didasarkan pada butir sepanjang kontinum, salah satu contohnya adalah perilaku aktual pada pekerjaan tertentu dari pada deskripsi umum atau sifat.

¹⁰⁸Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 298.

¹⁰⁹Stephen P. Robbins/ Mary Coulter. *Manajemen*. Jilid 1. (Jakarta, PT Macana Jaya Cemerlang, 2009), 358-359.

Group order ranking, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara memposisikan pekerja atau pegawai dalam kelompok tertentu, ini biasanya disebut dengan *quartiles*.

Individual ranking, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara menyusun ranking pekerjaan dari hasil pekerjaan yang terbaik sampai urutan terburuk.

Paired comparison Analysis, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara melakukan perbandingan pekerjaan dengan pekerja lainnya serta dilanjutkan menyusun peringkat berdasarkan jumlah nilai dari hasil pekerjaan yang dicapai.

Mondy dan Noe juga menawarkan metode penilaian kinerja secara lebih rinci dan operasional, diantaranya:

- (1) *Written Essays*, merupakan tehnik memberikan penilaian kinerja dengan cara evaluator mendiskripsikan kekuatan dan kelemahan pekerja dengan memberikan saran-saran untuk melakukan tindakan korektif dalam tujuan peningkatan kinerja;
2. *Critical Incidents* adalah tehnik melakukan penilaian kinerja pegawai dengan cara evaluator mencatat perilaku pegawai yang baik dan yang buruk. (*extremely good or bad behaviour*) pegawai;
3. *Graphic Rating Scales* adalah tehnik melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dengan cara evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Contohnya, dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor

kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi;

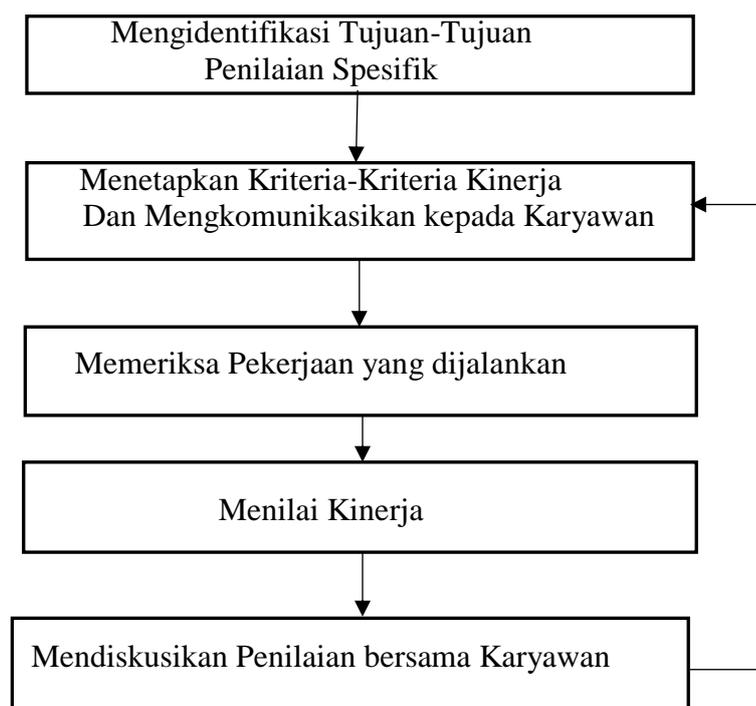
4. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, adalah tehnik menilai kinerja pegawai, evaluator melakukan penilaian berdasarkan ragam perilaku kerja dan membuat skala. Contohnya, penilaian terhadap pelayanan pelanggan. Bila kinerja pegawai jujur diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai membantu kesulitan yang dihadapi pelanggan, ia diberi skala 7 yang berarti kerjanya memuaskan, dan seterusnya;
5. *Multiperson Comparison*, tehnik menilai kinerja seseorang dengan membandingkan dengan teman sejawatnya. Penilaian ini seringkali dilakukan oleh supervisor. Penilaian ini berkaitan dengan penentuan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan yang diberikan perusahaan pada pegawai;
6. *Management by Objectives* adalah tehnik menilai kinerja pegawai terkait dengan tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama baik antar manajer maupun pegawai.¹¹⁰

Beberapa metode penilaian kinerja tersebut, merupakan salah satu langkah untuk memberikan penilaian kinerja pendidik terkait kelemahan atau kekurangan-kekurangan pendidik dalam pelaksanaan pembelajaran atau terkait tugas-tugas pokok pendidik. Hasil penilaian pendidik lainnya ataupun kepala sekolah, pengawas serta orang-orang yang diberi wewenang untuk melakukan penilaian sebagai perbaikan personal. Selain penilaian dari aspek kelemahan, kekuatan pendidik yang dinilai perlu diraikan sebagai contoh bagi pendidik yang lainnya.

¹¹⁰R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management*, (USA: Allyn and Bacon, 1993), 402-414.

e. Proses Penilaian Kinerja Pendidik

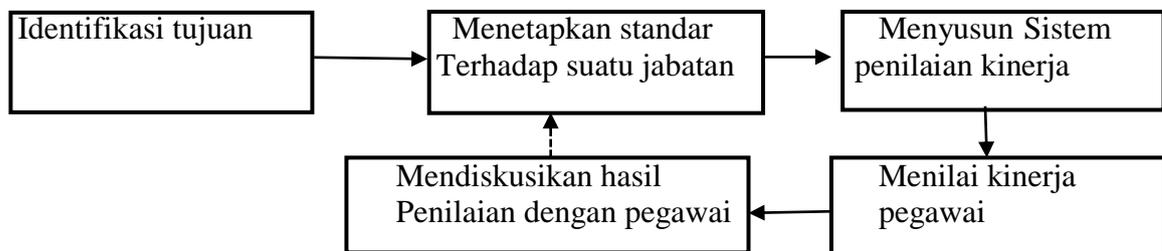
Sistem manajemen penilaian harus memiliki tujuan-tujuan yang spesifik dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah berikutnya dari siklus terus menerus dilanjutkan dengan menentukan kriteria-kriteria kinerja dengan mengkomunikasikan ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dilaksanakan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan pegawai bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditentukan. Berikut ini gambar proses penilaian kinerja karyawan.



Gambar. 2.8 Proses Penilaian Kinerja¹¹¹

¹¹¹Wukir, *Manajemen Sumber daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), 78.

Sedangkan Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar. 2.9 Proses penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik¹¹²

Langkah *pertama*, menyusun sistem untuk menggali tujuan yang ingin dicapai organisasi yaitu sistem penilaian kinerja yang akan dirancang. Ini penting sekali, dengan menentukan tujuan memudahkan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai.

Langkah *kedua*, untuk mengetahui dimensi-dimensi kinerja terkait dengan tugas dan jabatan pegawai dilakukan penetapan standar terlebih dahulu yang dilanjutkan dengan melakukan analisis jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah mengetahui tujuan dan dimensi kinerja, maka menentukan desain dan perencanaan untuk tujuan organisasi. Penilaian kinerja dikaitkan dengan tujuan organisasi untuk menilai kelebihan dan kelemahan masing-masing pekerjaan. Contohnya, menetapkan besaran gaji pegawai berdasarkan hasil penilaian pekerjaan.

Langkah selanjutnya melakukan tindakan penilaian kinerja terhadap pegawai yang memiliki jabatan. Penilaian ini dilakukan oleh pimpinan saja. Bentuk penilaian

¹¹²Mondy dan Noe, *Human Resource Management*, 398.

seperti ini menggambarkan bahwa pegawai yang menjabat dinilai langsung oleh pimpinan, teman sejawat dan bawahan.

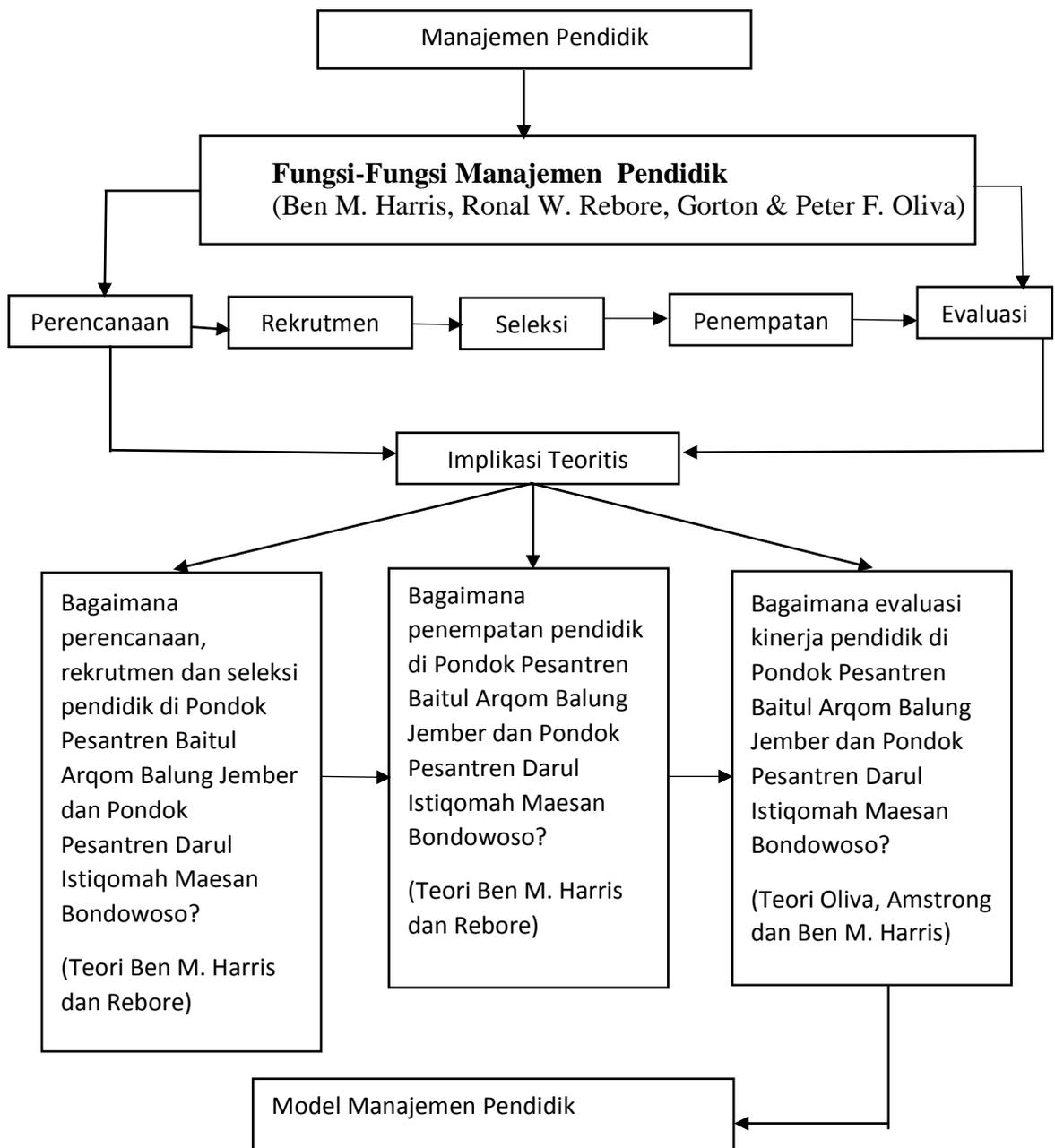
Melakukan analisa terhadap hasil penilaian kinerja pegawai yang selanjutnya dikomunikasikan kembali pada pegawai yang bersangkutan untuk mengetahui kinerjanya apakah telah sesuai dengan tujuan organisasi atau belum. Jika belum sesuai, perlu dilakukan perbaikan untuk melakukan desain sistem penilaian kinerja pegawai.

C. Kerangka Konseptual

Manajemen pendidik diawali dari beberapa fenomena yang terjadi di pondok pesantren Baitul Arqom, yaitu : (1) Tingkat kualifikasi pendidik yang sesuai dengan kompetensi belum memadai, karena pesantren merekrut santri yang baru lulus untuk mengajar; (2) Adanya pergantian sebagian pendidik setiap tahun sehingga perlu adaptasi untuk memahami kode etik pendidik yang ditetapkan pesantren; (3) Pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom banyak tidak menetap di lingkungan pesantren; (4) beberapa pendidik yang tidak tinggal di lingkungan pesantren mempunyai profesi ganda, salah satu contohnya mengajar dan bekerja di tempat lain.

Berangkat dari fenomena di atas, perubahan status pendidikan pesantren yang menggunakan kurikulum sendiri yang disetarakan dengan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah dalam pengelolaan Kemenag RI dan disetarakan dengan SMA dalam pengelolaan Diknas. Untuk mendapatkan *recognisi* (kepercayaan) masyarakat terhadap kualitas pesantren maka perlu adanya manajemen pendidik berkelanjutan sebagai pendidik yang mampu menghasilkan *out put* santri yang berkualitas. Dengan pelaksanaan manajemen pendidik berkelanjutan tersebut *out put* dari pesantren dapat dijadikan model bagi lembaga pendidikan lainnya dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan.

Dalam penelitian ini yang menjadi grand teori pertama adalah Fungsi manajemen pendidik menurut Harris mencakup: 1) Perencanaan; 2) rekrutmen; 3) seleksi; dan 4) penempatan. Keempat komponen ini merupakan manajemen pendidik dalam bentuk horizontal sehingga pengembangan profesi terkait pelatihan-pelatihan bagian dari penempatan. Sedangkan manajemen pendidik dalam bentuk vertical mencakup: promosi, mutasi, Restrukturisasi pekerjaan dan pemecatan. Namun berdasarkan grand teorinya Harris, manajemen pendidik lebih diringkas pada kelima aspek yaitu: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi. Sedangkan grand teori yang kedua menggunakan teorinya Rebore, Oliva, Gorton, Kemp dan Armstrong sebagai pendukung dalam perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: (1) perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik; (2) penempatan pendidik; (3) evaluasi kinerja pendidik. Berangkat perumusan masalah tersebut, manajemen pendidik di pesantren memiliki cara tersendiri yang berbeda dengan lembaga lainnya. Sehingga perlu diteliti, digali dan dianalisa untuk menemukan distingtif dari manajemen pendidik di pesantren. Semua ini tergantung pada kebijakan yang telah ditetapkan di pesantren. Untuk mencapai tujuan pesantren kedua pondok pesantren mempersiapkan peserta didik agar dapat melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan atau untuk bekerja pada sektor formal, pengabdian masyarakat dan lainnya yaitu melalui manajemen pendidik yang telah dibentuk oleh kedua yayasan pesantren ini. Berikut ini adalah gambaran kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar. 2.10 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso” menggambarkan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan desain multisitus untuk mengkaji secara mendalam dan menggali makna dibalik tindakan.¹ Audet dan Amboise mengatakan studi multisitus merupakan pendekatan kualitatif yang dirancang untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang fenomena organisasi yang diteliti sebagai analisis strategis sebagai bagian dari pendekatan studi kasus dalam penelitian.² Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh gambaran, pemahaman yang mendalam dan komprehensif untuk menjawab fokus masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Paradigma fenomenologi diterapkan dalam penelitian kualitatif ini dengan jenis multisitus. Creswell mengatakan penelitian yang memfokuskan pada studi kasus merupakan kasus yang spesifik dari obyek yang diteliti berkaitan dengan suatu kejadian yang dialami secara individu maupun sekelompok budaya.³

¹Rancangan ini dalam ilmu social disebut dengan penelitian fenomenologi yaitu suatu yang dikaji terkait dengan tindakan seseorang. Setiap tindakan dikaitkan dengan apa yang mendasarinya. Dalam Weber disebut dengan tindakan rasional bertujuan atau ada motif-motif yang mendasari tindakan tersebut. Gagasan Weber ini disebut dengan *in order to motive*, dan Schult menambahkan mengenai motif tersebut dengan *because motive*. Malcome Water, *Modern Sociological Theory* (London: Sage Publication 1994)

²Josee Audet dan Gerald d' Amboise, *The Multi-Site Study: An Innovative Research Methodology*, (Journal, The qualitative Report, Volume 6, Number 2 June 2001)

³John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition* (London: SAGE Publications, 1998), 37-38.

Creswell mengatakan, ada beberapa karakteristik dalam penelitian studi kasus, di antaranya: (1) melakukan identifikasi terhadap kasus yang diteliti; (2) kasus yang diteliti bagian dari “*sistem yang terikat*” dengan waktu dan tempat; (3) Pengumpulan data dalam studi kasus melalui beragam informasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif terkait peristiwa dan (4) Pendekatan studi kasus, banyak menggambarkan konteks kasus yang diteliti.⁴ Subyek penelitian yang dibahas dalam penelitian ini lebih dari satu, maka peneliti mengikuti saran dalam teorinya Bogdan dengan menggunakan jenis multikasus.⁵

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus, pengumpulan data secara alamiah (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung di dapat oleh peneliti dari lapangan. Fenomena yang terjadi di setiap obyek yang diteliti perlu diungkap secara rinci dan mendalam untuk menemukan gambaran yang utuh dalam mendeskripsikan manajemen pendidik di situs 1 dan situs 2 yang sama-sama dilakukan di pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti, namun dikembangkan pada tataran temuan yang bersifat formal atau disebut dengan “*thesis statemen*”.

Dengan demikian, proses pendekatan awal diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember di mulai pada tanggal 12 Agustus tahun 2016 dan Pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso sebagai obyek kajian kedua di mulai pada tahun 2017 guna mendapatkan informasi awal terkait manajemen yang diterapkan di pesantren.

⁴John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition*, 36-37.

⁵Bogdan, (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.

Instrumen kunci yang disebut dengan *key instrument* dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri baik dalam merekam ataupun mengumpulkan data yang dilakukan dengan beberapa tehnik yaitu: wawancara, melakukan pengamatan terkait pelaksanaan manajemen pendidik, yang diawali dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi pendidik. Selain instrument wawancara, peneliti mengumpulkan dokumen pesantren yang diperlukan yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti di kedua pesantren ini.

Jenis penelitian ini menggunakan studi multisitus terkait dengan suatu gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini difokuskan pada individu atau sekelompok dari lingkungan pesantren yang diteliti disebut dengan *Unit of analysis*.

B. Rancangan Penelitian

Rancangan dalam penelitian ini menggunakan multi situs, dalam teorinya Riyanto menjelaskan bahwa peneliti hendaknya mendeskripsikan latar yang diteliti, obyek ataupun peristiwa yang terjadi di lapangan diuraikan secara rinci dan mendalam. Penelitian studi kasus ataupun multi situs merupakan penelitian yang memiliki tujuan yang memahami secara intensif mengenai beberapa kelompok sosial tertentu mencakup” kelompok, masyarakat, individu, lembaga dan masyarakat.⁶ Dengan melakukan penelitian ini, maka menghasilkan keterangan dan informasi secara detail yang mungkin tidak dilakukan oleh penelitian lainnya.

Penelitian multisitus ini merupakan inquiri secara empiris melakukan investigasi terhadap fenomena-fenomena yang bersifat sementara yang ada di dalam

⁶Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: SIC, 2001), 24.

konteks yang nyata (real life context), ketika tidak terlihat antara batas fenomena dan konteks serta sumber-sumber fakta ganda. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen:

“Multi-case Studi oriented more toward developing theory and they usually require many sites or subjects rather than two or three”.⁷

Karakteristik terpenting dalam penelitian studi situs adalah peneliti melakukan penelitian dua lebih subjek, latar atau terkait dengan penyimpanan data. Penelitian ini menggunakan situs penelitian yaitu manajemen pendidik pada dua pondok pesantren modern yang memiliki sistem pendidikan yang sama yaitu mu'adalah, namun secara khusus kedua pondok pesantren ini memiliki karakteristik tersendiri sebagai nilai unggul setiap pesantren. Misalnya pondok pesantren Baitul Arqom dalam pengelolaan pendidik lebih bersifat tertutup, prioritas alumni merupakan tujuan utama sebagai kaderisasi pesantren dan kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren Baitul Arqom. Sedangkan pengelolaan pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah bersifat terbuka dengan tujuan sebagai promosi atau nilai jual pesantren terhadap masyarakat sehingga banyak alumni yang diutus untuk mengajar di luar lembaga.

Dengan mempertahankan keberadaan kedua pesantren tersebut yang mendorong peneliti menggunakan rancangan multi situs. Penerapan multisitus diawali dari situs tunggal (kasus pertama) dan dilanjutkan pada situs kedua (kasus kedua). Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti meliputi: 1) melakukan pengumpulan data pada situs pertama, yaitu pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember. Penelitian ini dilakukan sampai menemukan titik kejenuhan dalam data,

⁷Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research*...., 62.

kemudian dilakukan kategorisasi mengenai tema-tema untuk menemukan konsepsi tematik mengenai manajemen pendidik di pondok pesantren termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi pendidik; 2) melakukan pengamatan pada situs kedua, yaitu pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Tujuan dari pengamatan situs kedua ini adalah menemukan proposisi-proposisi mengenai manajemen pendidik termasuk dalam proses fungsi-fungsi manajemen pendidik yang dilakukan di pondok pesantren.

Berdasarkan dari temuan-temuan berupa proposisi-proposisi dari kedua pondok pesantren tersebut, peneliti kemudian melakukan analisis komparasi dan pengembangan kearah konseptual untuk mendapatkan abstraksi tentang manajemen pendidik di pondok pesantren. Dalam hal ini dilakukan analisis termodivikasi sebagai salah satu jalan untuk menemukan teori.

Dalam penelitian multi situs berusaha memahami makna peristiwa yang terjadi serta interaksi orang dalam situasi tertentu untuk memahami makna semua peristiwa dan interaksi orang, penelitian ini menggunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan pendekatan fenomenologis seperti yang telah dijelaskan di atas. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis, mendeskripsikan, memahami manajemen pendidik di pondok pesantren, maka dalam memahami perbedaan yang muncul pada masing-masing pondok pesantren ini peneliti menggunakan orientasi teoritik dengan pendekatan teori manajemen pendidik terkait dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi. Teori pengembangan profesi dan evaluasi kinerja pendidik dilakukan untuk memahami pendekatan-pendekatan yang dilakukan dalam penempatan termasuk pengembangan serta evaluasi kinerja sebagai wujud dari program pesantren dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menggunakan pendekatan kualitatif, rancangan penelitian yang digunakan multikasus, sebagai kajian pertama yang dibahas dalam penelitian kasus ini adalah Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan kasus kedua Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Rancangan penelitian ini diawali dari situs tunggal. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

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

Keberadaan pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso merupakan pondok pesantren yang memiliki kesamaan baik dari aspek pengeloan, program kegiatan pesantren maupun pendidikan di pesantren. Pendidikan pesantren yang menggunakan sistem mu'adalah

di Kabupaten Jember hanya ada satu pesantren yaitu Baitul Arqom yang berada di Kecamatan Balung. Sedangkan pondok pesantren Darul Istiqomah merupakan pondok pesantren kedua setelah pondok pesantren Al-Islah Baondowoso yang menerapkan sistem pendidikan Mu'adalah.

D. Kehadiran Peneliti

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

Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut: peneliti melakukan studi peninjauan ke Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember sebanyak empat kali sebelum mendapatkan surat resmi dari IAIN untuk melakukan penelitian. Dalam menentukan lokasi yang ingin diteliti dan dilanjutkan pembuatan proposal berdasarkan hasil studi peninjauan yang telah dilakukan pertama kali; (2) Setelah itu peneliti mengajukan proposal dan dilanjutkan ujian proposal dengan persetujuan pihak yang berwenang termasuk promotor dan co-promotor. Setelah selesai ujian proposal, peneliti melakukan revisi dari beberapa masukan penguji untuk perbaikan proposal, maka selanjutnya peneliti mendapatkan surat ijin penelitian dari Pascasarjana IAIN Jember, dengan surat ijin ini menunjukkan

bahwasannya peneliti secara legal dapat melakukan penelitian pada kedua pondok pesantren ini; (3) Proses pengumpulan data dilakukan setiap minggu berturut-turut secara bergantian dari kedua pesantren tersebut, ada kesempatan untuk menginterview kyai, Direktur dan guru-guru terkait manajemen pendidik yang dilakukan oleh kedua pesantren ini secara kontinuitas, selain itu observasi juga dilakukan dan diberikan dokumen-dokumen yang terkait dengan manajemen pendidik; (4) melakukan kesepakatan untuk menentukan waktu kunjungan dengan kyai maupun subyek-subyek yang diinterview dengan cara bersilaturahmi dan dilanjutkan dengan via telepon untuk konfirmasi memastikan kehadiran dalam kunjungan.

Dalam penelitian ini, etika perlu diperhatikan oleh peneliti ketika berada di lokasi penelitian sebagaimana disarankan dalam teorinya Spradley mengatakan bahwa; 1) Sebagai peneliti perlu menjunjung hak-hak dan kepentingan informan, memperhatikan dan menghargai merupakan etika baik yang harus ada pada peneliti, 2) Peneliti perlu berkomunikasi terlebih dahulu pada informan sebelum menginterview, 3) privasi informan tetap terjaga dan peneliti tidak banyak melanggar kebebasan, 4) Jika diperlukan, peneliti mengkomunikasikan secara langsung pada semua informan terkait tentang hasil penelitian 5) peneliti tidak dianjurkan melakukan pemerasan, 6) peneliti diharapkan selalu menghargai dan memperhatikan informasi-informasi dari informan, 7) peneliti perlu menyebutkan lokasi penelitian secara jelas tidak perlu disembunyikan merupakan aspek positif, jawaban informan dari hasil wawancara secara hati-hati peneliti perlu dipertimbangkan aspek positif dan negatif,

dan peneliti diharapkan cermat melakukan penelitian ini sehingga tidak berdampak negatif terhadap kegiatan sehari-hari.⁸

Salah satu tugas peneliti sebelum melakukan wawancara di lapangan, maka hal penting yang perlu dipersiapkan untuk memperoleh data dari lapangan adalah membuat instrumen untuk mempermudah peneliti memperoleh informasi dari informan ataupun data di lapangan.⁹ Instrumen ini merupakan salah satu alat yang disediakan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.¹⁰

Instrumen yang telah dibuat peneliti sebagai acuan untuk membuat pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti tidak terpaku pada pedoman wawancara saja, namun wawancara perlu dikembangkan berdasarkan kondisi dan situasi yang dilihat oleh peneliti pada waktu melakukan wawancara dengan informan.

Pedoman observasi yang telah dibuat peneliti berdasarkan instrumen yang telah dirancang dan direncanakan agar peneliti mudah melakukan pengamatan di lapangan menyesuaikan fokus yang diteliti. Pedoman observasi ini seringkali digunakan untuk melihat keadaan sarana dan prasarana, aktivitas kegiatan belajar mengajar di pesantren termasuk aktivitas guru dalam mengajar, serta kondisi atau iklim dan budaya yang ada lingkungan pesantren yang menunjukkan pada penciptaan suasana yang kondusif. Adapun pedoman dokumentasi yang mendukung mencakup: data guru yang mengajar di pesantren, struktur organisasi pesantren, *job discription*, program kerja pengelolaan pendidik serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini.

⁸James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. (Yogyakarta: Tiara Wacana), 98.

⁹Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 121.

¹⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 177.

E. Subjek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal terdiri dari kyai, pengasuh dan pendidik yang berada lingkungan pesantren baik itu di pesantren Baitul Arqom Balung sebagai kajian situs 1 dan pesantren Darul Istiqomah Bondowoso sebagai kajian situs 2. Dalam penelitian ini subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi manajemen pendidik di pesantren dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi kinerja pendidik sebagai obyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah kyai sebagai ketua yayasan dan pengelola pondok pesantren, direktur pondok pesantren mu'allimin dan mu'allimat dan staf pengajar (*ustadz* dan *ustadzah*) di kedua pondok pesantren sebagai tempat kajian dalam penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif dan jenis studi multisitus ini, peneliti menentukan subyek melalui pendekatan *purposive sampling*. Makna dari *purposive sampling* adalah dalam melakukan wawancara peneliti menentukan sample yang dituju untuk mendapatkan informasi untuk menghemat waktu, biaya dan tenaga. Sedangkan dalam memilih-milih sampel berdasarkan beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: (1) sample yang dituju terlibat dalam aktivitas secara langsung dalam proses manajemen pendidik di pesantren mu'adalah di pondok Pesantren Baitul Arqom dan Darul Istiqomah Bondowoso, paling tidak subyek tersebut sudah lama berkecimpung selama tiga tahun dan dinilai subyek tersebut masih aktif pada waktu dilakukan penelitian.¹¹

¹¹ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian*, (Bandung: Rosda Karya, 1998), 165.

Purposive sampling digunakan dalam penelitian dengan tujuan antara lain: (1) peneliti memperoleh informasi dalam melakukan percabangan dan konstruksi terkait manajemen pendidik di kedua pesantren yaitu Baitul Arqom Balung dan Darul Istiqomah Bondowoso, (2) peneliti menguraikan secara rinci dari hasil temuan dilapangan terkait seluk beluk yang dianggap unik, dan (3) informasi yang didapat peneliti merupakan dasar yang kuat dalam penelitian ini.

Setelah menentukan informan, peneliti menggunakan pendekatan *snowball sampling* dalam memilih dan menentukannya, karena peneliti mengibaratkan dengan bola salju yang terus menggelinding semakin lama bola tersebut menggelinding maka bola salju tersebut semakin besar. Ibarat dalam melakukan wawancara peneliti sampai pada titik kejenuhan, maka proses pengumpulan data ini dianggap cukup setelah peneliti mendapatkan kesamaan jawaban antar informan lainnya waktu wawancara, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. Sedangkan lingkungan eksternal adalah orang tua sebagai pengguna dan masyarakat sekitarnya.

F. Sumber Data

Penelitian kualitatif merupakan penelitian dimana peneliti mendapatkan data dari para informan dari perkataan serta tindakan informan yang diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survei.¹² Adapun data yang dikaji oleh peneliti ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder serta data tambahan lainnya yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, video, gambar, maupun dokumen-dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.¹³

¹²Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005), 63.

¹³Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methode*, (Boston Allyn and Bacon, 1982), 2-3.

Sedangkan data dapat diperoleh dari subyek penelitian yang menjadi sumber data. Sehingga sumber data merupakan informasi utama yang harus diperoleh peneliti dari sumber yang tepat sasaran, karena jika data diperoleh dari orang yang salah maka data yang dihasilkan dianggap tidak relevan dengan fokus yang dikaji. Sumber data primer dalam penelitian berasal dari kata-kata informan, tindakan serta data tambahan lainnya yang berasal dari kata-kata dalam dokumen pesantren.¹⁴

Dalam penelitian kualitatif jenis data terklasifikasi menjadi dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Jadi data primer diperoleh langsung dan yang menjadi tempat kajian dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.¹⁵ Data sekunder dapat diperoleh peneliti melalui beragam sumber yang mencakup: notulen rapat evaluasi, berita harian pesantren, dokumen-dokumen resmi maupun dari Web pesantren untuk melengkapi informasi. Sumber lain dari data sekunder yaitu majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, lampiran-lampiran dari badan-badan resmi.

Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*), terlibat langsung secara aktif dalam proses mengumpulkan data di lapangan. Karakteristik yang dimiliki peneliti sebagai instrumen kunci yaitu: (1) sebagai alat, (2) dapat menyesuaikan diri terhadap semua keadaan dan keragaman data, (3) situasi merupakan keseluruhan, (4) situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata, (5) menganalisis data yang diperoleh, (6) mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan, dan menggunakan sebagai

¹⁴Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000). 112.

¹⁵Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: ALFABETA, 2013), 225.

penegasan, perubahan, dan perbaikan, dan (7) memberikan perhatian terhadap respon yang aneh dan menyimpang.¹⁶ Dengan demikian kepekaan peneliti terhadap segala stimulus dari lingkungan bermakna sebagai keharusan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan meliputi 15 orang, terdiri dari kyai, direktur, sekretaris, bidang SDM, pendidik senior dan pendidik junior. Semua informan tersebut terlibat langsung dalam kegiatan pondok pesantren. Mereka telah memahami aktivitas, peraturan, tugas pokok pendidik maupun masalah pendidik. Sehingga mereka dapat memberikan informasi secara jelas dan rinci terkait dengan manajemen pendidik di pondok pesantren.

G. Teknik dalam Mengumpulkan Data

Peneliti berperan sebagai instrumen kunci (*key instrumen*) dalam mengumpulkan data secara langsung peneliti datang ke lokasi yang diteliti melalui tiga teknik yaitu: melakukan pengamatan atau observasi, wawancara mendalam dengan informan serta memanfaatkan dokumen yang dimiliki pesantren. Ketiga teknik tersebut digunakan dengan cara sebagai berikut: (1) peneliti melakukan secara *continuitas*, (2) bersifat bebas, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan, dan (4) mengikuti prosedur. Kegiatan selanjutnya adalah ketiga teknik tersebut dikelompokkan menjadi dua bentuk yaitu bentuk interaktif mencakup observasi dan kegiatan wawancara sedangkan bentuk kedua interaktif mencakup pemanfaatan dokumentasi. Pada masing-masing teknik pengumpulan data, lebih jelasnya peneliti uraikan masing-masing teknik tersebut sebagai berikut:

¹⁶Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), 6.

a. Observasi

Teknik observasi ini, merupakan kegiatan mengamati obyek yang diteliti atau dikaji terkait dengan kegiatan-kegiatan sehari-hari, ciri-ciri kondisi fisik keadaan masyarakat serta mencakup perasaan pada waktu keadaan tersebut. Ketika peneliti mengamati situasi dilapangan pada saat itu yang menjadi obyek observasi bersifat tidak tetap. Pertama kali yang dilakukan peneliti dilapangan adalah pengamatan secara luas yang bersifat diskriptif (*descriptive observations*), yaitu peneliti menjelaskan kondisi yang terjadi di lapangan secara umum terdahulu. Pada saat itulah pertama kali peneliti merekam dan dilanjutkan dengan menganalisis data, selanjutnya peneliti melakukan observasi terfokus (*focused observations*) melalui penyempitan data. Kemudian peneliti melakukan secara berulang-ulang dan rutin dalam analisis dan observasi di lapangan, penyempitan terus dilakukan dengan menggunakan observasi selektif (*selective observations*). Salah satu contohnya, berkaitan dengan fokus kedua yaitu tindak lanjut standarisasi yang dilakukan di kedua pondok pesantren ini, observasi ditekankan pada pembinaan pada semua pendidik yang dilakukan setiap hari kamis siang secara rutin. Sekalipun demikian peneliti melakukan observasi terus menerus sampai dinyatakan berakhir dalam proses pengumpulan data.

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

dimaksud dalam teorinya Bogdan dan Biklen meliputi apa yang telah ditulis dari suatu kejadian yang dilihat maupun didengar oleh peneliti dari lapangan bahkan sesuatu yang dialami dan difikirkan oleh peneliti dalam proses pengumpulan data serta refleksi terhadap data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif.¹⁷

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

b. Wawancara Mendalam

Kegiatan wawancara ini berkaitan dengan interaksi antara peneliti dengan informan mencakup tentang kejadian, tuntutan, kepedulian, motivasi, mengenai orang, organisasi dan kebulatan¹⁸. Menurut teorinya Lincoln dan Guba bahwasannya sebagai peneliti terus berusaha mengejar pertanyaan pada informan untuk mendapatkan informasi yang utuh dan sesuai dengan keinginan peneliti terkait tiga fokus kajian

¹⁷Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, 74.

¹⁸Lincoln & Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill: Sage Publications, 1985), 268.

dalam penelitian mengenai manajemen pendidik di pondok pesantren terkait dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren tersebut.

Wawancara bertujuan untuk mengetahui yang difikirkan dan mengetahui perasaan subyek dalam penelitian ini. Peneliti perlu menghindari hal-hal yang tidak diinginkan termasuk subyektivitas peneliti untuk menjaga orisinalitas data, sehingga peneliti harus konsisten berpegang teguh pada fokus yang diangkat dalam penelitian ini termasuk pedoman wawancara sebagai acuan dalam wawancara dan disesuaikan dengan sumber data.¹⁹ Penelitian ini memilih menggunakan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) yang menggunakan dua cara, *pertama* melakukan wawancara yang tidak terarah (*non directed*) atau wawancara secara bebas (*free interview*) dan *kedua*, wawancara yang terarah (*directed*) disebut dengan wawancara terfokus (*focused interview*). Alat yang digunakan peneliti, untuk melengkapi wawancara yaitu buku saku, Hanphone untuk mengambil gambar dan merekam.

Pertama kali, peneliti melakukan wawancara difokuskan pada pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom Balung yaitu Kyai Masykur Abdul Mu'id, dan Direktur MMaI yaitu Ustadz Syamsul Hadi, direktur MMI yaitu ustadz Mukhlis selaku pengelola SDM, pendidikan dan sarana prasarana serta program pesantren. Sedangkan di Pondok Pesantren Darul Istiqomah maesan Bondowoso, peneliti melakukan wawancara dengan Kyai Masruri, Ustadz Jamil selaku sekretaris pesantren, Ustadzah Failah selaku Direktur MMaI, Ustadz fajar selaku Direktur MMI dan Ustadzah Khotimah. Kegiatan wawancara dengan informan yang dituju dilakukan secara formal

¹⁹Nasution. S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 73.

dan mengadakan kesepakatan terlebih dahulu melalui telephon untuk menentukan waktu wawancara, terutama wawancara dengan pengasuh dan pihak pelaksana satuan pendidikan, dan informan lainnya untuk mempermudah dalam melakukan kegiatan wawancara mengingat kesibukan informan memiliki kesibukan masing-masing. Dalam proses melakukan wawancara, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan pedoman dan fokus penelitian yang telah disiapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan setelah dua-tiga-kali pertemuan, di mana peneliti sudah dianggap akrab oleh informan. Di samping peneliti menyodorkan berupa lembaran pertanyaan, maka peneliti juga minta izin ke informan untuk mengambil foto saat peneliti melakukan wawancara. Alat ini berupa kamera digital yang peneliti simpan dalam tas agar kehadiran peneliti di tengah-tengah komunitas pesantren tidak menarik perhatian. Isu pokok yang tercakup dalam wawancara ini adalah tentang fokus penelitian, yaitu: *pertama*, perencanaan, rekrutmen, dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso; *kedua*, penempatan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso; *ketiga*, evaluasi kinerja pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

a. Dokumentasi

Dokumen digunakan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh peneliti sesuai dengan penelitian. Karena dalam penelitian kualitatif bersifat alamiah, sesuai dengan konteks lapangan tanpa tercampur oleh subyektivitas peneliti. Isi dokumen yang didapat peneliti dari lapangan dianalisis, untuk menambah wawasan dan memperluas pengetahuan terkait apa yang diselidiki. Tehnik dokumentasi merupakan

cara mengumpulkan data dari sumber non-insani mencakup hasil dokumentasi maupun rekaman.

Dokumen bisa berupa catatan-catatan, buku harian, editorial surat kabar, Web Pesantren Baitul Arqom bisa lihat melalui link: <https://.baitularqom.id/> dan web Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso yaitu: <https://www.darulistiqomah.id/> ataupun foto-foto kegiatan.²⁰ Peneliti memilih teknik dokumentasi untuk memperoleh data dari lapangan secara langsung. Data tersebut berkaitan dengan laporan hasil kegiatan, hasil rekaman, foto-foto, peraturan-peraturan serta data-data lain yang sesuai dengan kajian penelitian.²¹

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

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

²⁰Guba, E.G. & Lincoln, Y.S, *Naturalistik Inquiri*, (London: Bavery Hills, 1985), 12.

²¹Akdon, *Aplikasi statistika dan metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*, (Bandung: Dewa Ruchi, 2008), 137.

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

H. Analisis Data

Dalam proses analisis data, peneliti mengorganisasikan data yang diperoleh kemudian mengurutkan data sesuai dengan kategori, pola serta diuraikan untuk menemukan tema sekaligus ditelaah, ditata, dan memetakan secara sistematis. Analisis data dengan cara mengkaji, catatan dari lapangan, dokumentasi, transkrip wawancara dan lainnya dengan tujuan memperdalam fokus kajian dalam penelitian.²² Analisis data, kegiatannya adalah mengorganisasikan ke dalam suatu pola, membuat kategorisasi, mengatur urutan data, serta satuan uraian dasar.

Dalam tahap ini merupakan pekerjaan yang menguras dan energi yang sangat berat, sebagai peneliti harus cermat, berhati-hati dalam mereduksi, serta melakukan pemilahan data menyesuaikan fokus kajian. Maka dalam penelitian ini, kegiatan yang dilakukan peneliti adalah analisis data dengan cara yaitu pertama, peneliti melakukan analisis secara tunggal dan kedua, analisis data lintas situs. Data yang diperoleh oleh peneliti dari hasil wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dengan menelaah data, mereduksi, menjelaskan serta menyimpulkan secara induktif diawali dengan menganalisis secara tunggal dengan tehnik menganalisis model interaktif yang menggunakan teorinya Miles dan Huberman.²³

²²Bogdan & Biklen, *Qualitative Research For Education; an Introduction to Theory and Methode*, 157.

²³Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael, *Qualitatif data Analysis*. (London: Sage Publication Ltd, 1984), 127.

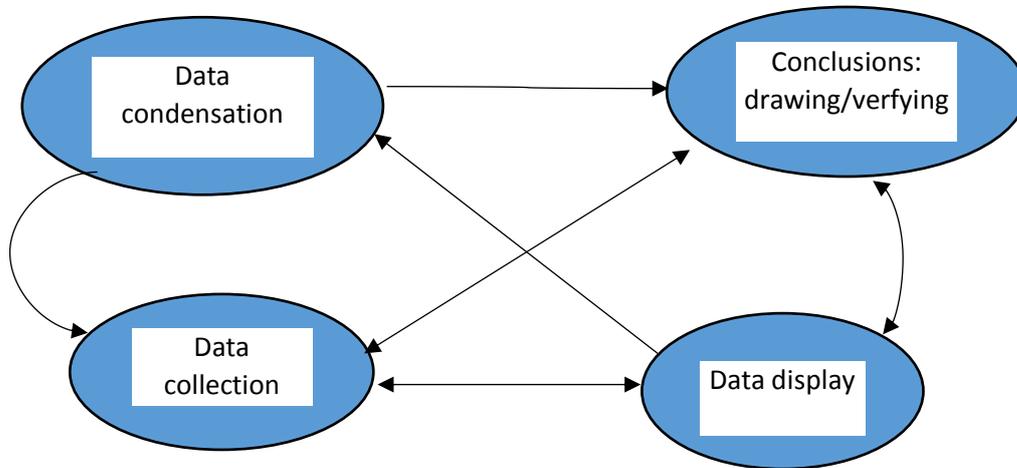
Penelitian kualitatif dianalisis dalam bentuk kata-kata tidak dianalisis menggunakan angka-angka akan tetapi analisisnya dalam bentuk kalimat dan paragraf yang diuraikan secara diskriptif. Bentuk Analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif bersifat secara khusus (induktif) yang ditekankan pada pemberian makna pada kekhususan (*idiografik*) dari kasus yang dikaji, bukan terletak pada keumumannya (*nomotetik*). Analisis induktif analitik merupakan upaya untuk menganalisis data dengan berpijak pada logika fenomenologik menjelaskan bahwa analisa data kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.²⁴ Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban nara sumber. Apabila jawaban dari nara sumber belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Adapun tehnik analisis data menurut Miles dan Huberman²⁵, menyebutkan ada tiga alur kegiatan yang dilakukan secara bersamaan, pertama yang dilakukan peneliti yaitu reduksi data melalui proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan. Tahap kedua yang dilakukan peneliti penyajian data yaitu suatu penyajian sekumpulan informasi tersusun yang dapat memberikan kemungkinan untuk menarik kesimpulan. Tahap ketiga penarikan kesimpulan yaitu proses setelah peneliti melakukan pengolahan data terlebih dahulu yang telah diperoleh dari lapangan baik dari wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat mengambil kesimpulan dan

²⁴Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*, (Bandung: ALFABETA, 2009), 249.

²⁵Miles, Metthew B.,Huberman, A. Michael & Johnny Saldana, *Qualitatif data Analysis*, (London: Sage Publication Ltd, 2014), 5.

pengambilan tindakan. Berdasarkan uraian teknik pengumpulan data tersebut, dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Analisis Data Model Aliran Miles dan Huberman²⁶

Metode analisa dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga ini, yaitu:

1. Mempelajari dan mendiskripsikan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi kinerja pendidik.
2. Menjelaskan kajian pustaka yang berkaitan dengan manajemen pendidik.
3. Menyimpulkan serta memberikan saran kepada Pondok Pesantren terkait manajemen pendidik

Adapun tahapan dalam analisis data ini ada dua tahapan yaitu, *pertama*, analisis situs individu. Dalam tahapan ini peneliti melakukan analisis pada masing-masing lokus penelitian, kemudian peneliti menginterpretasi terhadap data-data yang ada secara langsung dilapangan dengan menggunakan langkah-langkah model Milles dan Huberman di atas yaitu dengan cara mereduksi data, penyajian data, kesimpulan. Hal senada diungkapkan oleh Dumes bahwa dalam penelitian studi kasus dengan

²⁶Miles, Metthew B., Huberman, A. Michael & Johnny Saldana, 9.

menerapkan empirical categorization dan theoretical categorization.²⁷ Robert menjelaskan bahwa strategi analisis data studi kasus dengan cara mengikuti proposisi teoritis yang menjadi penuntun studi kasus dan mengikuti bentuk rencana pengumpulan data yang dapat memberikan prioritas pada strategi analisis yang relevan.²⁸ Kedua, dalam analisis data lintas situs peneliti melakukan langkah-langkah yang mencakup: a) merumuskan proposisi berdasarkan data temuan dilapangan pada masing-masing situs yaitu di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso; b) membandingkan dan memadukan secara teoritis sebagai temuan sementara dari kedua situs yang menjadi lokus penelitian; dan c) membuat rumusan temuan teoritik dengan menggunakan analisis lintas situs sebagai kesimpulan akhir dalam penelitian ini.

Penyajian data dalam penelitian manajemen pendidik yang ada di dua pondok pesantren ini maka peneliti juga membandingkan dan memadukan hingga sampai pada proses perumusan temuan awal dan hasil akhir dari penelitian ini dengan langkah-langkah yang sama dengan teori analisis yang kemukakan oleh Robert.

I. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan hal yang terpenting dalam penelitian. Pertama kali untuk mengecek keabsahan data akan digunakan teknik pengecekan keabsahan data (kredibilitas data). Teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketekunan pengamatan, trianggulasi, keikutsertaan diperpanjang, melakukan pemeriksaan dengan teman sejawat melalui forum diskusi kecil-kecilan,

²⁷Harve Dumez, *What Is a case, and What is a Case Study*, (Journal Bulltein de Methodologie Sociologique, Universite Paris-Saclay. 2015), 49.

²⁸Robert K. Yin, *Studi Kasus, Desain dan Metode*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2015), 136.

referensi yang cukup, melakukan analisis terkait dengan kasus negatif, melakukan auditing dan menguraikan secara rinci.²⁹

Pertama, peneliti melakukan kredibilitas data untuk melakukan kroscek perkata data yang diperoleh dengan obyek yang dikaji dengan tujuan menjaga keshahihan data. Adapun tujuan dari kegiatan ini yaitu untuk menunjukkan bahwa hasil pengamatan peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji.³⁰

Kedua, *transferability*³¹ yaitu hasil penelitian dari lapangan dapat ditranfer ke dalam ranah yang lebih spesifik dengan tujuan agar dapat dipahami hasilnya. Oleh karena itu, peneliti membuat laporan secara jelas, rinci dan sistematis serta dipercaya terkait manajemen pendidik di pondok pesantren.

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

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

²⁹Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 241.

³⁰Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 105-108.

³¹Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 373.

J. Tahapan-Tahapan Penelitian

Adapun tahapan-tahapan dalam penelitian adalah melakukan orientasi, peneliti mengeksplorasi secara umum, dan dilanjutkan dengan eksplorasi terfokus.

Pertama, peneliti melakukan orientasi di lapangan. Obyek kajian penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah maesan Bondowoso. Adapun lokasi penelitian ini dipilih dikarenakan beberapa alasan yaitu: a) menerapkan manajemen pendidik baik dari aspek perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan pendidik dan evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren, b) sebagai pondok pesantren modern yang menerapkan sistem pendidikan mu'adalah, c) sama-sama menerapkan sistem manajemen pendidik dengan gaya masing-masing pesantren.

Kedua, melakukan eksplorasi secara umum, dengan tujuan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi di lapangan terkait dengan manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah. Dalam hal ini, peneliti melakukan eksplorasi dari hasil temuan-temuan di lapangan terkait dengan fokus penelitian yang dikaji.

Ketiga, peneliti melakukan eksplorasi terfokus, yaitu diawali dengan kegiatan mengeksplorasi secara umum kemudian berusaha menggali dan menemukan tema-tema yang terkait dengan kajian penelitian dilihat dari aspek masalah, unik dan yang menarik. Setelah menggali secara teleti, peneliti menemukan keunikan ataupun kekhasan yang terjadi di lingkungan pesantren yang kemudian peneliti terfokus pada kajian tema yang akan dikaji dan dianggap layak dan relevan dengan manajemen pendidikan Islam, sehingga muncullah tema kajian dengan judul manajemen pendidik

yang berada di situs 1 yaitu Pondok Pesantren Baitul Arqom dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Bondowoso.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam kajian tentang manajemen pendidik tidak lepas dari substansi atau fungsi-fungsi manajemen pendidik yang mencakup: perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik. Selanjutnya, data tentang hasil kinerja pendidik akan disajikan berikutnya. Pada bab ini secara berturut-turut disajikan paparan data dan analisis penelitian yang diperoleh dari ketiga fokus penelitian. Pemaparan data dan temuan penelitian ini dimulai dari fokus masalah pertama diuraikan secara terpisah antara obyek penelitian kesatu dan obyek penelitian kedua dan seterusnya. Setiap obyek penelitian, pemaparan data membahas fokus masalah penelitian kesatu, kedua dan ketiga.

A. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

1. Perencanaan

Perencanaan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom dimulai sejak berdirinya pada tahun 1975 yang didirikan oleh tiga orang pendiri yaitu K.H. Abdul Mu'id Sulaiman, Kyai Djawahir Abdul Mu'in, dan Kyai Machin Ilyas Hamim semua pendiri merupakan alumni Pondok Modern Gontor Ponorogo. Sebelum berdirinya Pondok Pesantren Baitul Arqom pada tahun 1959 didirikan sekolah lanjutan pertama dengan Madrasah Tsanawiyah Tingkat Ula, yang mulai didirikan oleh kedua alumni Pondok Modern Gontor yaitu K.H. Abdul Mu'id Sulaiman dan Kyai Djawahir Abdul Mu'in untuk mereliasasikan cita-cita yang terkandung dalam hatinya sejak belajar di Pondok Modern Gontor. Pada tahun 1967 sebagai lanjutan dari Sekolah Tsanawiyah dibuka tingkat lanjutan dengan

nama Madrasah Mu'allimin Aliyah, kemudian tahun 1971 didirikan SMP, sedangkan SMU didirikan pada tahun 1979. Setelah kondisi memungkinkan serta sesuai dengan cita-cita para pendiri untuk mendirikan lembaga pondok pesantren yang mengacu pada pondok modern Gontor secara murni, maka pada tahun 1986 didirikan pondok pesantren putra dengan sekolah formalnya di Madrasah Mu'allimin Al Islamiyah (MMI). Sekolah formal putri didirikan pada tahun 1989 Madrasatul-Mu'allimat Al-Islamiyah (MMaI).

Sistem pembelajaran Pondok Pesantren Baitul Arqom mengacu pada kurikulum pondok pesantren modern Gontor, sehingga sistem tata kelola dan manajemen pengelolaan sudah tertata dengan sistematis. Pembelajaran yang dikembangkan sehari-hari menggunakan bahasa Arab baik dalam materi maupun dalam penjelasan. Hal menarik yang dilakukan di pesantren Baitul Arqom adalah adanya pergantian pendidik yang dilakukan secara rutin untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren. Dalam manajemen pendidik, ada beberapa tahapan penting yang harus dilalui yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik termasuk fokus pertama dalam penelitian ini, peneliti paparkan data di lapangan secara berturut-turut mengenai tahapan-tahapan dalam manajemen pendidik mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik serta analisis kebutuhan pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom.

Pondok Pesantren Baitul Arqom, setiap tahunnya mengalami pergantian pendidik. Hal ini terjadi dikarenakan sebagian besar pendidik yang mengajar di pondok pesantren adalah guru pengabdian masa kerja 1 tahun yang disebut dengan pendidik junior. Sehingga proses perekrutan pendidik di pesantren Baitul Arqom

dilakukan 1 tahun sekali. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok pesantren yaitu Kyai Masykur mengatakan:

“Perencanaan pendidik dilakukan setiap 1 tahun sekali untuk melakukan analisis kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang ada. Alhamdulillah setiap tahun ada penambahan 1 kelas terutama kelas mu'allimat yang awalnya hanya 1 kelas sekarang sudah bertambah 3 kelas. Dan ini berdampak pada kebutuhan pendidik untuk mengajar setiap harinya. Sebenarnya walaupun tidak ada tambahan peserta didik, pergantian pendidik tahunan merupakan agenda rutin program kerja pesantren yang tetap dilakukan dengan tujuan mengasah skill dan kompetensi yang telah terlatih pada saat menjadi santri”.¹

Dari hasil wawancara tersebut, bahwasannya pesantren melakukan penambahan jumlah guru setiap tahunnya, dikarenakan bagian dari program kerja pondok pesantren yang harus dilakukan dan tidak boleh ditinggalkan. Walaupun melakukan pergantian pendidik setiap tahunnya, ada Peningkatan jumlah santri yang berdampak pada penambahan jumlah kelas. Berdasarkan hasil observasi, bahwasannya pesantren melakukan penambahan gedung untuk asrama putri maupun ruang kelas hal ini bisa dilihat dengan peralihan posisi asrama putri yang awalnya berada di sebelah selatan jalan dan pada saat ini sejak tahun 2019 beralih lokasi menuju utara jalan. Letak pesantren mu'allimat pada saat ini lebih luas dibanding sebelumnya, memiliki asrama dan ruang kelas sebanyak 25 lokal.²

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

¹Wawancara dengan ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 16.15 Sore.

²Hasil observasi di Pondok Pesantren Baitul Arqom pada tanggal 3 Februari 2019

“Pondok pesantren Baitul Arqom terkait dengan pengelolaan pendidik memiliki ciri khas yang tidak bisa disamakan dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya bahkan beda jauh dengan sekolah-sekolah MTs, MA, SMP dan SMA Baitul Arqom walaupun satu yayasan. Perbedaannya pesantren melakukan pergantian guru setiap tahunnya yang sudah diagendakan secara rutin. Pergantian guru dilakukan melalui internal pesantren. Karena saya percaya anak-anak kami mampu menjadi pendidik yang profesional karena mereka telah dibekali teori dan praktek bahkan telah teruji kompetensi mereka melalui tes *microteaching* yang diobservasi bukan hanya kyai dan direktur, tetapi diobservasi oleh pendidik senior serta teman-teman sebaya. Sehingga mental sebagai pendidik telah teruji dengan baik”.³

Pergantian pendidik merupakan agenda rutin yang dilakukan pondok pesantren Baitul Arqom. Dampak pergantian ini pada perencanaan pendidik untuk mengisi tugas-tugas yang kosong sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan ini dilakukan secara matang dengan menyiapkan pendidik yang kompetensi dan memiliki dedikasi yang mumpuni melalui praktek mengajar (*microteaching*). Bukan hanya pada aspek mengajar, namun dari aspek kepribadian dan pengetahuan sudah terlatih. Ini bisa dilihat dari hasil observasi, bahwa kedisiplinan dan peraturan lainnya yang ada dilingkungan pesantren tercermin pada diri santri. Misalnya, ada jadwal makan, mandi, shalat, dan tidurpun diatur mulai jam 22.00 malam semua santri bisa masuk kamar yang sebelumnya setelah shalat isya' mereka belajar di luar kamar. Pondok pesantren Baitul Arqom terkenal dengan kedisiplinan yang tercermin pada semua aktivitas sehari-hari santri maupun pendidik.

Perencanaan pendidik untuk memenuhi kebutuhan, dikarenakan pergantian pendidik secara rutin tahunan melalui internal pesantren merupakan bagian dari program kerja tahunan pesantren. Program ini telah terencana untuk

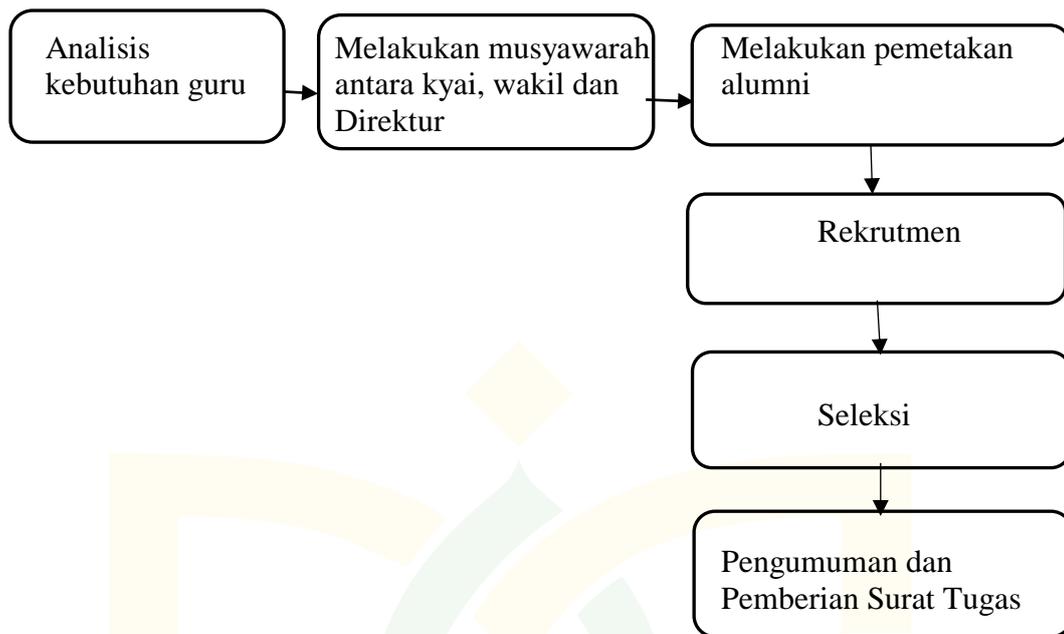
³Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore

menentukan para calon pendidik dari alumni sendiri dengan tujuan mengasah skill dan kompetensi pendidik yang telah didapatkan, terlatih dan teruji secara formal di pondok pesantren Baitul Arqom.

2. Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan setelah perencanaan dan melakukan analisis kebutuhan pendidik yang kurang, maka ketua yayasan mengundang para direktur mu'allimin dan mu'allimat, kepegawaian dan pimpinan lainnya untuk bermusyawarah masalah kebutuhan pendidik. Musyawarah ini dilakukan setiap 1 tahun sekali sebelum tahun ajaran baru. Karena pondok pesantren Baitul Arqom memiliki program kerja tahunan melalui pergantian pendidik junior yang disebut dengan pengabdian. Sehingga perencanaan dan rekrutmen pendidik benar-benar di desain sebaik-baiknya. Tugas dari rekrutmen ini menyangkut ketersediaan sumber pendidik untuk melakukan pemilihan dan penempatan. Rekrutmen melibatkan identifikasi berbagai latar belakang pendidik untuk dipilih. Adapun tahapan perencanaan pendidik yang dilakukan Pondok Pesantren Baitul Arqom adalah sebagai berikut:

IAIN JEMBER



Gambar. 4.1 Proses Rekrutmen Pendidik⁴

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

“Praktek mengajar yang dilakukan oleh santri dan santriwati yang duduk di kelas 6 atau sejajar kelas 3 MA ini merupakan proses perencanaan untuk mencetak kader-kader pendidik yang berkualitas, yang belum tentu dilakukan oleh siswa kelas 3 MA/SMA di lembaga lainnya. Tujuan ini

⁴Gambar diambil dokumen rencana strategis Pondok Pesantren Baitul Arqom, 12

dilakukan setelah lulus mereka tidak menganggur, mereka memiliki modal pengetahuan bagaimana mengajar minimal mereka bisa mengajari anak-anak mengaji. Biasanya setelah mereka lulus, sebagian kami rekrut di Baitul Arqom dan sebagian kami sebar di lembaga-lembaga pesantren maupun madrasah lainnya sesuai dengan permintaan lembaga yang sudah kerjasama dengan Yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom ini".⁵

Rencana strategis yang akan dilakukan Pondok Pesantren Baitul Arqom dalam proses pengembangan adalah penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas berdasarkan prinsip budaya mutu dengan pelayanan akademik yang profesional yang selaras dengan prinsip pengelolaan pendidikan yang menerapkan asas-asas pendidikan modern berbasis bilingual dalam wadah pondok pesantren dengan biaya yang terjangkau. Dari rencana tersebut yang pasti pesantren memiliki sasaran yang jelas yaitu menghasilkan lulusan dengan kualitas mampu bersaing, berkarakter, dan berprestasi di tingkat lokal, nasional, regional dan international dengan peradaban pesantren⁶. Terkait dengan uraian di atas, hal yang sama diungkapkan oleh Nanang selaku bidang penjaminan mutu mengatakan:

Pada saat ini, rekrutmen pesantren sebatas lokal saja mengingat pondok pesantren Baitul Arqom ini dalam proses berbenah diri dalam pengelolaan. Mulai tahun 2015 pondok pesantren berkeinginan untuk menjadikan lembaga dengan tata kelola organisasi sesuai dengan prinsip *good governance*. Sehingga pesantren pada saat ini berusaha mulai menata administrasi dengan menyusun SOP di lingkungan BPPBA (Balai Pondok Pesantren Baitul Arqom). Dengan tersusunnya Rencana program kerja dan rencana pengembangan Pondok pesantren, ini membuka jalan mulainya tertata administrasi dan tata kelola menuju *good governance* tersebut.⁷

Menjadi pendidik, bukanlah profesi yang mudah namun perlu kesabaran, ketelatenan, komitmen dan kedisiplinan. Rekrutmen pendidik dilakukan dengan memberikan surat tugas pada semua santri kelas 6 (Enam) yang akan lulus diakhir

⁵Wawancara dengan wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 14.00 siang.

⁶ Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember, 26.

⁷Wawancara dengan guru MMI bidang penjaminan mutu, Jember 9 Februari 2019 Jam 11.00 pagi.

pembelajaran semester. Berdasarkan surat tugas tersebut, santri akan ditempatkan di berbagai tempat untuk mengajar. Sebagaimana Masykur mengatakan:

Bagi anak-anakku yang lulus perlu mengetahui bahwasannya guru yang mengajar itu sama halnya belajar, belajar tanggung jawab, belajar berdisiplin, belajar mengasuh anak didik serta belajar ikhlas, karena semua itu tergantung pada niat anak-anak masing-masing. Maka sering saya katakan niatkanlah dirimu untuk mengabdikan di pondok pesantren tempat anda bertugas karena *Lillahi Ta'ala*. Maka niat tersebut akan mendapat kenikmatan dan kedamaian hati tersendiri. Inilah yang membedakan pendidikan pesantren dan di sekolah umum sangat berbeda, karena belum tentu lulus Aliyah, SMA, SMK bisa langsung mengajar karena mereka belum pernah mendapatkan teori dan praktek mengajar seperti yang saya ajarkan di pesantren ini. Tetapi lulusan pesantren Baitul Arqom ini saya yakin anak-anak sudah mampu mengajar karena sebelum mereka diterjunkan mereka sudah melalui proses uji kemampuan secara lisan dan praktek yang di monitoring oleh banyak orang termasuk para guru dan temannya untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek mengajar. Inilah perbedaan yang sangat mendasar menurut saya dibanding dengan lulusan lainnya.⁸

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

Pendidik merupakan alumni lembaga pondok pesantren sendiri, ini merupakan nilai lebih bagi pesantren karena memungkinkan visi, misi dan tujuan pendidikan dapat di pahami dengan baik oleh para guru, sehingga dalam proses

⁸Wawancara dengan ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 16.15 Sore.

pendidikan sesuai dengan amanah dari para pendiri lembaga ini. Setiap lembaga pendidikan memiliki kelebihan tersendiri yang tidak bisa disamakan dengan lembaga lainnya, karena itu merupakan ciri khas masing-masing lembaga. Tergantung pada pilihan orang tua, kemana anak akan disekolahkan untuk menggapai cita-citanya.

Pondok pesantren Baitul Arqom melakukan rekrutmen guru-guru pada tahun ajaran 2018-2019 sebanyak 42 guru yang terdiri dari 30 guru MMaI dan 12 guru MMI. Pendidik tersebut lebih banyak difokuskan mengajar pada mata pelajaran yang berbahasa Arab seperti: Mahfudhat, Muthola'ah, Hadist, Fiqih, Tafsir, Bahasa Arab, Al-Qur'an, Tarikh Islam dan Imla'.⁹ Untuk lebih jelasnya daftar rekrutmen pendidik pada tahun 2018-2019 dapat dilihat pada lampiran data rekrutmen pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember.

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

Berdasarkan hasil observasi, pada kenyataannya pondok pesantren melakukan rekrutmen dari para alumni, sehingga masih banyak pendidik junior

⁹Dokumen Data guru-guru 2018-2019 Pondok Pesantren Baitul Arqom

yang mengajar belum memenuhi kualifikasi. Di samping mereka mengajar, ada beberapa pendidik yang melanjutkan kuliah ke Perguruan Tinggi yang terjangkau dengan pondok pesantren Baitul Arqom seperti: IAIN Jember dan Universitas Muhammadiyah Jember (ustadz Robi, Ustadz Dadang).¹⁰ Rekrutmen pendidik dari eksternal pesantren belum tentu sesuai dengan kebutuhan pesantren walaupun telah memenuhi kualifikasi. Karena pembelajaran di pesantren memiliki perbedaan dengan lembaga pendidikan lainnya, perbedaan ini bisa dilihat dari persiapan mengajar yang disebut dengan *I'dad Tadris* yang menggunakan bahasa Arab, materi disampaikan dan dijelaskan menggunakan bahasa Arab. Sehingga seluruh proses pembelajaran dan interaksi dengan santri wajib menggunakan bahasa Arab.

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan pendidik menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren yang memiliki sistem pendidikan mu'adalah dan pembelajaran berbahasa Arab. Sehingga rekrutmen internal pesantren yang telah teruji kompetensinya merupakan jalan terbaik yang telah ditempuh untuk menata organisasi pesantren *good governance* sesuai dengan prinsip.

3. Seleksi

Pondok pesantren Baitul Arqom, setiap tahunnya mengalami pergantian pendidik. Hal ini terjadi dikarenakan sebagian besar pendidik yang mengajar di pondok pesantren adalah guru pengabdian masa kerja 1 tahun yang disebut dengan pendidik junior. Sehingga proses perekrutan pendidik di pesantren Baitul Arqom dilakukan 1 tahun sekali. Sebelum melakukan seleksi, pondok pesantren menerapkan standarisasi pendidik. Pelaksanaan seleksi merupakan kegiatan

¹⁰Hasil observasi rekrutmen pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom pada tanggal 4 Februari 2019.

mimilih dan memilah calon pendidik sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pelaksanaan seleksi tidak lepas dari standarisasi pendidik yang telah ditetapkan oleh pesantren.

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

“Bagi guru yang mengajar di pondok pesantren ini paling tidak harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Sebenarnya persyaratan yang ditetapkan ini cukup sederhana yang terpenting ketika mau bekerja di lembaga ini mempunyai kedisiplinan dan komitmen untuk membantu dan mengabdikan *lillahita’ala*. Persyaratan-persyaratan untuk mengajar di pesantren ini, diantaranya: a) alumni KMI (Kulliyatul Mu’allimin Al-Islamiyah atau MMI dan MMaI); b) Mampu berkomunikasi bahasa Arab dan Inggris dengan lancar; c) berakhlakul karimah; d) Patuh terhadap peraturan pesantren; dan e) Ikhlas.¹¹

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

“Standar merupakan cara pesantren untuk memilih guru yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Beliau mengatakan “paling tidak guru

¹¹Wawancara dengan Izzat, Wakil ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 2 siang.

yang mengajar di pondok pesantren ini adalah “*sekufu*” dalam artian memiliki pemahaman yang sama untuk mencapai tujuan pesantren. Walaupun slogan yang ada di pesantren ini adalah “berdiri di atas semua golongan”, namun pesantren perlu menetapkan persyaratan tersebut agar mudah mengarahkan untuk mencapai tujuan bersama”.¹²

Dari penjelasan Izzat dan Syamsul di atas, memberikan pemahaman bahwa pondok pesantren mempunyai standarisasi pendidik sebagai acuan untuk merekrut calon pendidik. Persyaratan pertama lulusan KMI yaitu pendidik yang mengajar minimal lulusan pondok pesantren modern seperti Gontor dan Al Amin atau dari MMI dan MMaI. Karena pesantren menganggap lulusan KMI memiliki kompetensi kemampuan bahasa Arab dan Bahasa Inggris dengan lancar, selain itu dari aspek sikap, setiap guru memiliki kepribadian yang berakhlakul karimah, disiplin dalam menjalankan tanggungjawab sebagai pendidik dan mengajar semata-mata dengan ikhlas tanpa melihat nominal gaji berapa yang diberikan oleh pondok pesantren serta memiliki pemahaman yang sama (*sekufu*) sekalipun sebagian pendidik berlatar belakang ormas dan partisipan parpol, prinsip pengelolaan pendidikan dan pengajaran tidak didasarkan kepada sebuah pandangan primordialisme golongan tertentu, sehingga nilai kemajemukan dapat diterapkan dalam lembaga ini, sekalipun berbeda golongan namun tetap menjunjung prinsip lembaga berdiri diatas dan untuk semua golongan sesuai dengan visi misi pesantren.

Sebenarnya seleksi telah dilakukan di pesantren, ketika calon pendidik menulis lamaran dan menyerahkan berkas-berkas, sebenarnya proses seleksi telah berlangsung. Pada dasarnya proses seleksi berupa tes tulis secara resmi belum ada di pondok pesantren Baitul Arqom ini, namun seleksi dilakukan kepada sebagian

¹² Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore.

calon pendidik yang akan mengajar di pondok pesantren terkait daftar riwayat hidup serta pengalaman belajar dan mengajar sebagai acuan diterimanya calon pendidik bekerja di lembaga pesantren. Sebagaimana diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Setiap pendidik yang ingin mengajar di pondok pesantren ini, melalui proses mengajukan lamaran sebagaimana biasanya di lembaga sekolah lainnya. Setelah itu saya baca lamaran tersebut dan dikomunikasikan dengan pimpinan pondok pesantren. Jika pelamar sesuai dengan kebutuhan maka pelamar tersebut saya panggil melalui telepon untuk hadir ke pesantren dan melakukan wawancara terkait latar belakang dan sebagainya. Mungkin hanya itu yang bisa dilakukan oleh pondok pesantren, sebetulnya seleksi kecil-kecilan. Namun ada bentuk observasi dan pengawasan lebih lanjut dilakukan pada proses mengajar dengan mengawasi bagaimana guru tersebut menyampaikan materi, menjelaskan dan ketika mengajar”.¹³

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

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

¹³Wawancara dengan wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 14.00 siang.

tidak ketinggalan yaitu pengetahuan keagamaan, pengetahuan tentang pesantren dan sebagainya”.¹⁴

Pada tahun ajaran 2018-2019 pondok pesantren Baitul Arqom melakukan rekrutmen sebanyak 44 guru terdiri dari 42 guru berasal dari alumni MMI dan MMAI sedangkan 2 orang berasal S2 The University of York, UK dan STAIN Ponorogo. Proses seleksi secara formal memang belum dilakukan secara baik, namun bagi alumni sebelum mereka ditugaskan mengajar melalui proses ujian yang sangat ketat. Ujian tersebut mencakup : ujian lisan, tulisan dan ujian praktek mengajar. Sehingga melalui proses ujian ini, pesantren mengetahui kemampuan pendidik junior yang mengajar.

Menjadi seorang pendidik, bukanlah hal biasa tetapi luar biasa yang harus dipersiapkan mulai dari niat yang ikhlas, mental, tanggung jawab, komitmen dan kedisiplinan yang terus dijaga. Karena pendidik merupakan teladan dan panutan. Lembaga pendidikan formal lainnya banyak melakukan proses seleksi secara ketat untuk mendapatkan pendidik yang berkualitas misalnya pendidik, dosen dan lainnya. Berdasarkan rekrutmen pesantren secara internal, sehingga pesantren Baitul Arqom tidak banyak melakukan seleksi secara ketat, melalui proses ujian akhir bagi alumni merupakan proses seleksi yang begitu ketat karena merupakan banyak rangkaian ujian yang dilakukan santri seperti ujian lisan, ujian tulis, ujian praktek mengajar. Sehingga untuk menjadi pendidik perlu keseriusan dari individu masing-masing. Sebagaimana Masykur mengatakan:

¹⁴Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore

“Mengajar sama halnya dengan belajar, setiap orang butuh kesungguhan dan keseriusan. Menjadi guru yang terbaik itu bukan hanya untuk orang lain namun untuk diri sendiri sebagai kebutuhan”.¹⁵

Berikut ini ungkapan Zarkasyi yang sering didengar dan menjadi pijakan bagi semua pendidik di lingkungan pondok pesantren Baitul Arqom yang merupakan cabang pondok pesantren Gontor maupun sistem pendidikan yang berkiblat pada pondok pesantren Gontor, ungkapan Zarkasyi ini dikutip oleh Direktur pondok pesantren yang berbunyi:

الطريقة أهم من المادة، والمدرس أهم من الطريقة، وروح المدرس أهم من
المدرس

Artinya: “Metode lebih penting dari materi, guru lebih penting dari metode, Jiwa seorang guru lebih penting dari guru”.

Kata-kata ungkapan ini sering diungkapkan pada saat pertemuan para pendidik maupun pada santri dalam pembelajaran, tujuan ungkapan tersebut adalah untuk mendorong kemajuan pendidikan dan pembelajaran di Baitul Arqom. Bisa digambarkan bagaimana jika pendidik mengajar asal-asalan maka akan berdampak buruk pada murid. Kualitas belajar murid tergantung pada kualitas mengajar pendidik. Pondok pesantren Baitul Arqom mempunyai tugas yaitu ruh guru inilah yang harus dikembangkan bagaimana para pendidik memikirkan anak-anaknya menjadi sukses. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Mukhlis selaku wakil pengasuh pondok putri menyampaikan:

“Seorang pendidik tidak boleh nyaman dan terlena dengan keadaan tapi takut dengan situasi yang artinya tidak boleh terlena diluar kesibukan tapi takut ditambah kesibukan atau permasalahan. Maka ruh guru inilah sangat penting untuk menghilangkan keterlenaan agar kita bisa menjadi rel yang

¹⁵Wawancara dengan ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 16.15 Sore.

akan terus dipakai dan bukan rem yang ketika situasi genting saja dibutuhkan, guru-guru senior perlu adanya motivasi agar mereka mampu menunjukkan kualitas yang bagus dalam pembelajaran”.¹⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwasannya pendidik mempunyai tugas mengantarkan santri dan santriwati meraih cita-citanya. Kerjasama yang baik antara guru-guru, pimpinan dan santri merupakan jalan pembuka keberhasilan setelah mereka lulus. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang selaku bidang penjaminan mutu mengatakan:

“Pendidik yang mengajar di Pondok pesantren Baitul Arqom kebanyakan alumni KMI atau dari MMI dan MMAI pondok Baitul Arqom sendiri, sehingga masalah seleksi tidak dilakukan secara formal, bagi guru lulusan Baitul Arqom proses seleksi dilakukan pada tes akhir kelulusan secara formal melalui ujian tulis, lisan dan praktek mengajar”.¹⁷

Rekrutmen pendidik setiap tahunnya dilakukan melalui internal serta proses seleksi secara formal telah dilakukan pada alumni. Sehingga ketika pendidik diberi surat tugas mengajar bagi alumni, pondok pesantren telah menguji kompetensi calon pendidik tersebut. Profesionalitas pendidik melalui beberapa proses pengawasan yang dilakukan pesantren terhadap pendidik.

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

¹⁶Wawancara dengan wakil Direktur MMAI Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 April 2019 jam 10.00 pagi.

¹⁷Wawancara dengan guru MMI bidang penjaminan mutu, Jember 9 Februari 2019 Jam 11.00 pagi.



Gambar. 4.2 Ujian Praktek Mengajar Calon Pendidik¹⁸

Pada waktu pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, merupakan uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Sehingga bentuk seleksi benar-benar dilakukan secara ketat melalui penilaian dari kyai, pimpinan-pimpinan, pendidik senior maupun *peer teaching* untuk memberikan *feedback* terkait kesalahan-kesalahan yang terjadi pada waktu ujian praktek. Bukan hanya dari aspek kelemahan-kelemahan saja yang dinilai, namun kekuatan-kekuatan calon pendidik perlu diungkapkan untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Melakukan seleksi terhadap calon pendidik merupakan kegiatan penting yang tidak boleh diabaikan oleh setiap lembaga untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas dan kompeten.

B. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

Penempatan staf sekolah harus dengan tujuan untuk meningkatkan pengajaran, serta untuk mempertahankan program yang ada. Prinsip ini, jika diterapkan secara aktif, akan mempengaruhi prosedur secara signifikan untuk

¹⁸Hasil observasi ujian praktek calon tenaga pendidik pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember pada tanggal 13 Januari 2020 jam 08.00 .

menetapkan individu dan menyeimbangkan kelompok pendidik. Salah satu contohnya yaitu: kebutuhan akan fleksibilitas dalam prosedur untuk menetapkan pendidik dan kebutuhan untuk memperhatikan pengaruh dan faktor kontrol tertentu yang mempengaruhi tugas pendidik. Ada dua karakteristik umum yang diinginkan dari pendidik di sekolah adalah kompetensi fungsional dan kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan anak-anak dan teman sejawat. Prinsip dan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan menugaskan dan menyeimbangkan kelompok pendidik saling terkait dalam berbagai cara.

Penempatan atau penugasan pendidik setelah melalui proses seleksi berdasarkan tiga tahapan yaitu: 1) kategori posisi; 2) Prasyarat posisi; dan 3) faktor tuntutan. Setelah penempatan ada dua proses yang dilakukan lembaga yaitu: orientasi dan pengembangan pendidik. Setiap 1 tahun sekali pondok pesantren Baitul Arqom melakukan penempatan kepada para calon pendidik yang jumlahnya cukup banyak yaitu sekitar 42 pendidik. Sedangkan jumlah pendidik yang memiliki status tetap yayasan sebanyak 45 pendidik. Ini bisa dilihat pada tabel 1 dan 2 pada lampiran 1.1.

1). Kategori Posisi

Kategori posisi merupakan posisi yang kosong yang perlu diisi oleh pendidik yang baru. Dan ini sudah menjadi rutinitas pesantren karena setiap tahun melakukan pergantian pendidik dalam jumlah yang lumayan besar. Dalam hal ini kategori posisi untuk calon pendidik sudah jelas setiap tahunnya untuk mengisi peluang-peluang yang kosong. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Setiap tahun ajaran baru pondok pesantren memberikan surat tugas pada alumni yang baru lulus untuk mengajar, dengan tujuan untuk melatih skill

mereka agar setelah mereka terjun ke masyarakat mental mereka sudah siap berdakwah. Selain itu, pesantren dengan sengaja memberikan peluang kepada alumni mengajar di pesantren atau di sekolahan berdasarkan keputusan pesantren. Sehingga ada dua kategori pendidik di pesantren yaitu: pendidik tetap yayasan dan pendidik tidak tetap. Pendidik tidak tetap inilah yang mengalami pergantian setiap tahun.¹⁹

Penempatan pendidik berdasarkan keputusan para pimpinan mulai dari kyai, wakil, sekretaris dan direktur. Sehingga dalam kategori posisi pendidik yang baru saja ditempatkan merupakan pilihan-pilihan dari beberapa calon pendidik lainnya. Keputusan dilakukan sebelum penempatan dan setelah penempatan mereka langsung pada tugas mengajar dengan jadwal yang dibuat oleh pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kyai sendiri mengatakan:

“Para alumni yang ditugaskan mengajar merupakan pilihan-pilihan melalui bebrapa evaluasi sebelumnya. Sehingga setelah mereka mendapatkan surat tugas, direktur memberikan jadwal mengajar seperti pendidik tetap lainnya. Tugas mereka sama yaitu mengajar, membimbing dan menjadi teladan untuk peserta didik. Kompetensi mereka sudah terah dengan baik, insyaallah para alumni kami semua mampu mengajar karena mental mereka telah teruji semenjak menjadi santri”.²⁰

Posisi untuk menentukan pendidik yang baru berdasarkan kebutuhan dan program kerja pesantren yang dilakukan secara rutin, sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

Posisi yang menjadi peluang setiap tahunnya di pesantren cukup jelas, bagi pendidik pegawai tetap mereka memiliki jam mengajar lebih banyak dan mengajar di semua kelas, sedangkan bagi pendidik junior mereka hanya diberi jam mengajar terbatas dan kelas pun terbatas pada kelas 1 dan 2. Sedangkan masalah potensi mereka dinilai layak untuk menjadi pendidik. Karena tidak semua orang mampu mengajar dengan pengantar bahasa Arab kalau tidak memiliki bekal yang cukup”.²¹

¹⁹Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore.

²⁰Wawancara dengan ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 16.15 Sore.

²¹Wawancara dengan wakil Direktur MMAi Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 April 2019 jam 10.00 pagi.

Selain itu posisi yang diberikan pada pendidik junior terkadang masih banyak belum sesuai dengan kompetensi, karena terkadang masih ada pendidik mengajar PKN atau bahasa Inggris belum memiliki kualifikasi yang sesuai. Sebagaimana data dari lapangan pada tabel 1 ada beberapa dua pendidik junior mengampu mata pelajaran yang bukan pada keahliannya. Namun tidak menjadi persoalan di pesantren, karena pesantren memberikan pendampingan dan mentoring disebut dengan ta'khil dan tahsin.

Berdasarkan semua pendapat di atas, bahwa kategori posisi yang ada di pesantren berdasarkan pengelompokan pendidik yaitu pendidik senior dan pendidik junior. Pendidik senior memiliki tugas yang lebih banyak dan diberi peluang untuk mengajar pada semua kelas, sedangkan tugas pendidik junior dibatasi hanya pada kelas-kelas tertentu yang ditentukan pesantren. Setiap kategorisasi ini memiliki tupoksi pekerjaan yang cukup jelas menyesuaikan dengan aturan dan program kerja di pesantren.

2) Prasyarat Posisi

Prasyarat untuk memenuhi posisi yang harus dipenuhi adalah standarisasi pendidik. Setidaknya ada tiga jenis prasyarat posisi yang dapat dipertimbangkan. Kompetensi fungsional telah berulang kali ditekankan dalam bab-bab sebelumnya dari buku ini. Kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang kadang-kadang dianggap sebagai kompetensi, tetapi cenderung menjadi persyaratan universal posisi di sekolah dan perguruan tinggi yang layak mendapat pertimbangan yang baik. Akhirnya, persyaratan hukum pasti mempengaruhi cara posisi diperlakukan dalam menugaskan atau menyeimbangkan pegawai. Lingkup dalam prasyarat

posisi berkaitan kompetensi fungsional, kemampuan bekerja dengan pegawai lainnya serta prasyarat atau peraturan-peraturan yang menjadi kewajiban pendidik di pesantren. Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan oleh Syamsul selaku direktur yaitu:

“Prasyarat pendidik baru yang disebut dengan pendidik junior paling tidak mereka lancar komunikasi bahasa Arab memiliki kemampuan mengajar dengan baik dari aspek kompetensinya yaitu kemampuan pedagogik menyusun I'dad tadrīs, profesional penyampaian materi sesuai dengan I'dad yang ditulis, kepribadian terkait dengan perilaku, akhlak yang patut diteladani serta kompetensi sosial yaitu mampu menjalin hubungan yang baik antara pendidik senior dan junior, pendidik dan peserta didik dan sebagainya. Pesantren sangat ketat mengontrol kegiatan pendidik, bukan hanya peserta didik saja, namun perilaku dan akhlak yang baik sebagai teladan baik merupakan tuntutan pesantren pada semua pendidik”.²²

Selain dari kompetensi pendidik, ada beberapa peraturan yang wajib dipatuhi oleh pendidik untuk mencapai visi dan misi pesantren. Untuk mencapai sasaran tersebut, pondok pesantren Baitul Arqom memiliki tata tertib untuk pendidik yang wajib dipatuhi:

Kewajiban Setiap Guru:

1. Menulis Program Semester setiap awal Semester.
2. Menuntaskan target pembelajaran sesuai Program Semester yang telah disusun.
3. Membuat Rencana Program Pembelajaran (*I'dat Tadrīs*) dan mengoreksikannya kepada Wakil Direktur MMI atau MMAI.
4. Berpakaian resmi (hem polos + dasi atau setelan baju safari) untuk Ustadz dan khusus untuk Ustadzah harus berbusana muslimah yang benar (baju kurung panjang, polos, jilbab lebar dan sederhana).
5. Dianjurkan kepada Ustadzah agar berbusana muslimah *Jubah*.
6. Masuk dan keluar ke dan dari kelas tepat pada waktunya.
7. Mengisi Jurnal Mengajar Pengajaran.

²²Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore.

8. Memiliki 4 Kompetensi Dasar Pendidik serta melaksanakannya (Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial dan Kompetensi Kepribadian).²³

Berdasarkan tata tertib di atas, menunjukkan ada bentuk tanggung jawab pendidik dalam mengajar, tata tertib tersebut diberlakukan untuk semua pendidik baik senior maupun junior, pendidik yang sertifikasi maupun belum sertifikasi. Ada bentuk dispensasi yang diberlakukan pada para pendidik ketika mereka berhalangan dalam pembelajaran, sebagaimana yang dikutip dari dokumen pesantren yang berbunyi:

1. Dalam keadaan tertentu dan sangat dlorurot, boleh meninggalkan tugas mengajar dengan ketentuan sbb :
 - a- Menyampaikan pemberitahuan kepada Direktur atau Wakil Direktur selambat-lambatnya
H – 12 jam atau jam 18.00.
 - b- Membuat tugas pengganti.
2. Jika dipandang perlu, diperbolehkan menyampaikan pelajaran pada jam-jam diluar jam belajar pagi (sore atau malam).²⁴

Sistem pendidikan Pondok Pesantren Baitul Arqom mengadopsi pada sistem pendidikan pondok pesantren modern yang menerapkan sistem pendidikan mu'adalah. Pembelajaran yang berlaku setiap harinya lebih banyak menggunakan Bahasa Arab sebagai bahasa pengantar sehari-harinya. Sehingga pondok pesantren Baitul Arqom memiliki cara tersendiri termasuk di dalam prasyarat sebagai pendidik. Salah satu tugas utama yang harus dilakukan oleh pendidik adalah menyiapkan *maadah* dan اعداد التدريس (persiapan mengajar) kalau disekolah disebut silabus dan RPP.

²³Dokumen Tata Tertib Guru Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember.

²⁴Dokumen tata tertib guru Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

Santri pada zaman dulu dengan zaman globalisasi sangat berbeda, bisa dikatakan santri zaman now disebut dengan santri milenial. Mereka lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, sehingga tuntutan bagi pendidik di pesantren perlu inovasi-inovasi dalam pembelajaran mengikuti perkembangan globalisasi selama perkembangan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap pesantren dalam peningkatan kompetensi pendidik yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

3) Kebutuhan/Permintaan Operasional

Kategori posisi dan persyaratan pegawai baru dengan keputusan penugasan adalah rencana yang cermat untuk perubahan atau pemeliharaan operasional, sesuai tuntutan. Jelas, faktor-faktor yang mempengaruhi dapat menentukan perubahan atau pemeliharaan program; paling sering pengaruh orang-orang baik di dalam maupun di luar pengaturan sekolah akan mempertahankan status quo. Namun, jika kebutuhan perbaikan telah diidentifikasi dengan jelas dan diprioritaskan tepat bersama dengan kebutuhan pemeliharaan, maka keputusan kepegawaian dapat mencerminkan keduanya. Terkadang faktor-faktor yang mempengaruhi seringkali tidak berkaitan dengan pemeliharaan atau perubahan program pembelajaran. Keputusan tentang kepegawaian masih sering dilalui dengan ambisi pribadi, perlawanan sedikit ditemui sehingga berdampak pada cara menghemat uang atau memperluas bantuan khusus pada seseorang. Pengaruh-pengaruh lain masih bersifat politis sebagaimana tercermin dalam pemilihan pengawas di lembaga. Sedangkan masalah kebutuhan pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom merupakan kebutuhan rutin berdasarkan program kerja tahunan pesantren yang memiliki tujuan melahirkan kader-kader yang siap diterjunkan di masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Masykur mengatakan:

“Pergantian pendidik setiap tahun sudah biasa dilakukan sejak pesantren berdiri pada tahun 1986. Bahkan sebelum pondok ini meluluskan dulu kami banyak merekrut guru-guru dari pondok Gontor sebanyak 4 orang, Pabelan sebanyak 2 orang, Al-Amin sebanyak 2 orang. Semua guru tersebut direkrut dan ditempatkan di Pondok Pesantren Baitul Arqom. Karena waktu itu kami menganggap santri kami belum layak untuk mengajar karena masih dalam proses belajar. Namun pada saat ini kami menilai bahwasannya materi yang diberikan kepada santri kelas 6 sudah mengandung muatan praktek mengajar, baik dari aspek teori pembuatan I’dad mereka telah dibekali, dari strategi pembelajaran, bahkan tata cara guru mengajar telah diajarkan secara rinci seperti halnya mereka kuliah di pendidikan yang orientasinya mengajar”.²⁵

Pada awalnya pondok pesantren Baitul Arqom lebih banyak merekrut dari lembaga pondok pesantren lainnya, namun pada saat ini lebih banyak merekrut dari internal pesantren yaitu alumni sendiri, ini bisa dilihat pada lampiran 2. Berdasarkan dokumen di lampiran 2 mayoritas pendidik yang terbilang junior belum memiliki kualifikasi Sarjana. Namun mereka dinyatakan layak mengajar dengan diberikan surat pengabdian (tugas mengajar), sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengungkapkan:

“Penempatan pendidik junior dilakukan setiap awal tahun ajaran baru dengan bukti surat tugas dan memberikan jadwal mengajar sesuai dengan kemampuannya, sehingga ketika membuat jadwal pelajaran harus melihat dari kemampuan pendidik bukan asal jadwal saja. Walaupun mereka belum kuliah atau belum menempuh sarjana, pondok telah melakukan seleksi dan penilaian terkait kemampuan mengajarnya. Sehingga menurut kami, keberhasilan belajar bukan dinilai dari ijazah saja namun perlu praktek dan kebiasaan mengajar. Terkadang ada pendidik yang memiliki ijazah S1 tapi dari segi mengajar terkadang masih grogi, takut dan sebagainya. Kemampuan mengajar kalau sering diasah ibarat pisau semakin tajam”.²⁶

²⁵Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Baitul Arqom pada tanggal 4 januari 2020 Jam.10.00.

²⁶Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 23 Desember 2019 Jam 16.30 Sore

Berdasarkan observasi di lapangan, semua pendidik junior atau yang baru direkrut sebanyak 42 pendidik belum memiliki kualifikasi S1. Pondok pesantren menganggap bahwasannya keberhasilan output santri bukan hanya dinilai dari ijazah namun dinilai dari kemampuan pendidik yang mengajar. Sehingga ada beberapa pendidik junior yang mengajar mata pelajaran Bahasa Inggris yang diampu oleh Halimatus Sa'diyah, mata pelajaran PKN yang diampu oleh Syela Faizah dan mata pelajaran Bahasa Indonesia yang diampu oleh Dhia Mayaquta.²⁷ Walaupun demikian, ada bentuk pendampingan secara rutin yang dilakukan pesantren terhadap semua pendidik untuk peningkatan dan perbaikan kompetensi.

Berdasarkan uraian di atas, penempatan pendidik dilakukan setiap tahun secara rutin berdasarkan kebutuhan pesantren walaupun ada beberapa pendidik yang belum sesuai dengan kompetensi namun hasil penempatan tersebut berdasarkan hasil analisa atau penilaian pesantren terhadap pendidik junior sebelum dilakukan penempatan. Sehingga pendidik yang belum memenuhi kualifikasi bukanlah suatu kendala bagi pesantren. Karena ada bentuk pemeliharaan yang optimal terkait kinerja pendidik junior. Pemeliharaan tersebut teratasi dengan bentuk pendampingan secara rutin terkait kompetensi pendidik.

Berdasarkan ketiga aspek yang telah dilalui pendidik pada proses penempatan pertama kali yaitu: kategori posisi, persyaratan posisi dan kebutuhan / permintaan operasional. Sehingga proses akhir adalah keputusan penugasan dengan memberikan surat tugas. Adapun Setelah keputusan penugasan pesantren melakukan orientasi atau pengembangan-pengembangan.

²⁷Hasil observasi di lapangan pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember pada tanggal 4 Januari 2020.

4) Orientasi atau Pengembangan

Pengembangan profesi merupakan salah satu cara peningkatan kompetensi pendidik mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran santri. Pondok pesantren Baitul Arqom memiliki rencana strategis yaitu eksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga-tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Sasaran pencapaiannya adalah terwujudnya sumber daya manusia yang dapat melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan kependidikan yang profesional, dalam rangka menunjang mutu pendidikan dan pengajaran serta dakwah Islamiyah tanpa memerankan fungsi *wayuh* (mendua), dan pemantapan sumber daya manusia berdasarkan hak dan kewajiban tugas dalam bentuk statuta personalia. Walaupun pada kenyataannya, masih banyak pendidik yang belum memenuhi kualifikasi bukanlah suatu masalah bagi pesantren. Ada salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan pesantren sebagai terobosan memberikan bekal pada pendidik pengabdian mu'allimin dan mu'allimat yang disebut dengan penataran, istilahnya memang mirip dengan pendidik yang direkrut menjadi CPNS. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Penataran untuk pendidik yang melakukan pengabdian mengajar dilakukan secara rutin setiap tahunnya yang dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru. Penataran ini dengan tujuan meningkatkan kompetensi pendidik sebagai persiapan tahun ajaran baru. Biasanya penataran ini dilakukan selama 1 minggu berturut-turut. Pada pertemuan ini mereka mendapatkan materi dari para guru-guru senior seperti KH. Masykur Abdul Mu'id, LML, Ustadz Syamsul Hadi Muslim. Tujuan penataran untuk memberikan wawasan dan bertukar pengalaman mengajar agar mereka memiliki persiapan yang matang ketika mengajar. Kegiatan ini banyak memberikan masukan dan perubahan bagi pendidik yang baru”.²⁸

²⁸Wawancara dengan wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 14.00 siang

Penataran ini merupakan langkah awal sebagai pengembangan profesi pendidik, ini bisa dilihat dari muatan materi yang disampaikan oleh penatar salah satu materi tentang strategi belajar mengajar di MMI/MMaI, Model dan teknis Penyusunan Rencana Pembelajaran di MMI/MMaI, Model penilaian pendidikan dan pengajaran, Profil pendidik, manajemen kelas “guru yang dirindukan murid”²⁹. Penataran ini dilakukan setiap tahun sebelum tahun ajaran baru dimulai. Tujuan kegiatan penataran untuk membekali pendidik junior dengan 4 (empat kompetensi) serta mengenalkan tugas pokok pendidik.

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

Berdasarkan uraian di atas bisa dilihat dari jadwal penataran yang dibuat oleh pesantren pada tahun ajaran 2019-2020 bisa dilihat pada jadwal kegiatan di bawah ini:

²⁹Dokumen Jadwal Penatar tahun 2019-2020

Tabel 4.1
Jadwal Kegiatan Penataran Guru-Guru Pondok Pesantren Baitul Arqom³⁰

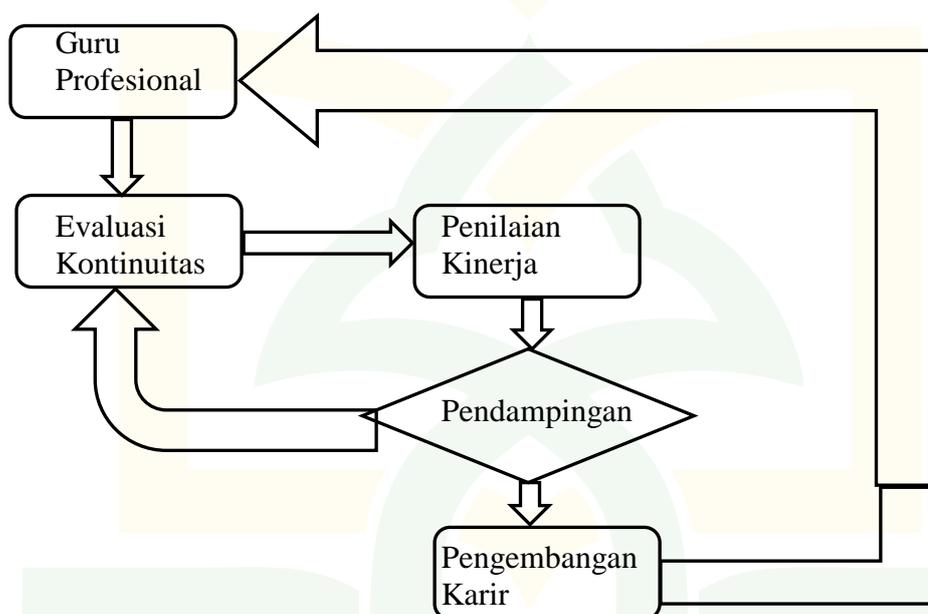
JADWAL DAN MATERI PENATARAN GURU-GURU MADRASATU-L MU'ALLIMIN WAL MU'ALLIMAT AL-ISLAMIAH PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER TAHUN AJARAN 2019 - 2020				
HARI	TANGGAL	WAKTU	MATERI	PENATAR
Selasa	2 Juli 2019	15.30 – 16.30	Pembukaan Penataran Guru Guru Baru	KH. Masykur Abdul Mu'id, LML
		19.30 – 21.00	Arah Tujuan Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Samsul Hadi Muslim, S.Ag
Rabu	3 Juli 2019	15.30 – 17.00	Kurikulum Pendidikan dan Pengajaran Satuan Muadalah Muallimin di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Izzat Fahd, M.Pd.I
		19.30 – 21.00	Model dan Teknis Penyusunan Rencana Pembelajaran di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Drs. Mukhlis Wahidi
Kamis	4 Juli 2019	15.30 – 17.00	Strategi Belajar Mengajar di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Nanang Saefuddin, M.Pd.
		19.30 – 21.00	Profil Guru di MMI/MMal Pndok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Farihin, S.E
Jum'at	5 Juli 2019	15.30 – 17.00	Bimbingan dan Kesantrian	Al-Ustadz H. Ismat Syauiq, M.E.I
		19.30 – 21.00	Model Penilaian Pendidikan dan Pengajaran di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Samsul Hadi Muslim, S.Ag
Sabtu	6 Juli 2019	15.30 – 17.00	Manajemen Kelas "Guru yang di rindukan murid"	Al-Ustadz Dhofir Catur Bashori, M.H.I
		19.30 – 21.00	Kelembagaan di Balai Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Mohammad Imadduin, M.H.I
Ahad	7 Juli 2019	19.30 – 21.00	FGD "Pendidikan Kharacter Model Pesantren"	
			Penutupan Penataran (penulisan biodata peserta)	

Pada tahun 2016 pondok pesantren memiliki target terbangunnya SDM kader yang profesional, sehingga kegiatan yang diadakan pada tahun 2016 yaitu penyusunan personalia, job deskripsi, indeks kinerja dan evaluasi. Pada tahun 2017 targetnya adalah terbangunnya sistem manajemen tangguh dan kegiatan mencakup

³⁰Dokumen penataran guru-guru Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

training leadership, rolling staf, dan evaluasi. Sehingga bisa dikatakan pondok pesantren Baitul Arqom mengadakan pemetaan sumber daya manusia berdasarkan meryt system.

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



Gambar. 4.3 Pengembangan Pendidik Pondok Pesantren Baitul Arqom

Berdasarkan gambar di atas, bahwasannya Pondok Pesantren Baitul Arqom melakukan pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. Pendampingan dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik. Pelaksanaan pendampingan dalam tugas pokok tersebut memberikan penilaian pada kinerja pendidik, jika penilaian kurang baik maka pesantren memberikan pendampingan secara rutin, jika sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.

Berdasarkan hasil observasi, pengembangan profesi pendidik dilakukan dengan cara memberi motivasi pada guru-guru untuk studi lanjut. Terutama bagi para pendidik yang sudah sertifikasi untuk menyisihkan sebagian tunjangannya untuk biaya studi lanjut. Dari 21 pendidik yang sudah sertifikasi pada saat ini ada 7 orang pendidik yang berkualifikasi S2 yaitu Nanang Saepudin, Amiruddin, H. Izzat Fahd, H. Ismat Syauqi, Dhofir Catur Bashori, H. Moh. Imaduddin, dan Hasna' Huwaida.³¹ Selain peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi melalui kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilakukan pondok pesantren, untuk peningkatan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Kegiatan ini lebih banyak melibatkan pada pendidik junior dari pada senior. Karena mayoritas pendidik junior belum memenuhi kualifikasi. Sedangkan pendidik yang senior pada saat ini belum ada pengembangan pada kompetensi.

C. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu lembaga atau organisasi yang dihubungkan dengan visi yang diemban dan yang dimiliki suatu lembaga serta dapat mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kinerja umumnya merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja yang dinyatakan baik dan sukses, apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian untuk mengetahui suatu kinerja diperlukan suatu proses penilaian yang diskriptif evaluatif terhadap berbagai program kerja yang telah dilaksanakan selama beberapa tahun terakhir dan inilah yang disebut dengan penilaian kinerja.

³¹Hasil Observasi di lapangan pada tanggal 5 Januari 2020 di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

Adapun pencapaian indikator kinerja berbasis program dan kinerja organisasi mengacu kepada kegiatan yang selama ini dijalani. Mengingat terbatasnya data yang tersedia, dan disusun saat program masterplan pengembangan fisik sedang berlangsung. Dari beberapa data yang tersedia dan melalui pengamatan selama kurun waktu lima (5) tahun akhirnya rumusan penilaian kinerja tersebut dirumuskan dalam bentuk deskriptif kualitatif dimana penilaiannya dikategorisasikan menjadi beberapa komponen yaitu: *Good Governance* lembaga, panca jangka dan *networking* jaring alumni³².

Dalam teori evaluasi kinerja pendidik mengacu pada evaluasi formatif dan summatif. Kedua model ini sering kali dilakukan pada sekolah-sekolah lainnya, berbeda dengan pesantren yang menggunakan sistem pendidikan mu'adalah memiliki pola tersendiri dalam pelaksanaan pembelajaran, kurikulum, pengelolaan pendidik bahkan pada aspek evaluasi kinerja pendidik memiliki pola tersendiri. Evaluasi kinerja pendidik dalam mengajar merupakan kegiatan rutin yang dilakukan oleh pesantren, evaluasi ini dilakukan untuk mengontrol kegiatan belajar mengajar (KBM) dan kinerja pendidik yang mencakup kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian maupun profesional. Evaluasi kinerja pendidik dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.

1. Formatif Harian

Pelaksanaan pembelajaran di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dilakukan 1 minggu mulai hari Sabtu sampai Kamis dilaksanakan mulai jam 7.00 pagi sampai jam 15.00 sore. Sebelum pelaksanaan pembelajaran pada jam 6.00 pagi ada

³²Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom, 4.

bentuk evaluasi kinerja pendidik dan monitoring *I'dad Tadris* oleh direktur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Setiap pukul 6.00 pagi saya mengoreksi *I'dad Tadris* yang akan mengajar pada hari itu khusus guru pengabdian yang bagian putri, sedangkan bagian putra dikontrol oleh ustadz mukhlis selaku direktur MMI. Disitulah saya mengetahui kreativitas yang dituangkan dan ditulis di *I'dad Tadris*. Namun evaluasi dan monitoring ini tidak hanya berhenti disitu, pesantren melakukan evaluasi lanjutan yang dilakukan setiap minggu untuk pemantapan kinerja guru”.³³

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

“Sebelum mengajar setiap pendidik wajib mempersiapkan *I'dad Tadris* sesuai dengan jadwal mengajar dan dikoreksikan pada ustadz mukhlis untuk guru-guru MMI dan ustadz Syamsul untuk pendidik MMAI. Biasanya setelah dikoreksi dan disetujui dan ditandatangani di *I'dad Tadris* tersebut. Bagi pendidik yang tidak mengoreksikan *I'dad Tadris* sebelum mengajar, maka Direktur akan memanggil dan memberi peringatan.”³⁴

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

³³Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 27 April 2019 Jam 14.00 Siang.

³⁴Wawancara dengan Dadang Prawira guru pengabdian Pondok Putra Baitul Arqom, Jember 13 April jam 15.30 Sore.

“Pada waktu pembelajaran saya mengontrol jadwal pendidik kemudian saya lanjutkan berkeliling di kelas-kelas untuk melihat kinerja pendidik yang mengajar. Biasanya saya mengontrol bagaimana pendidik tersebut menyampaikan materi, menjelaskan materi menggunakan bahasa Arab dengan lancar dan benar, cara pendidik menulis di papan. Semua ini benar-benar kita pantau, karena pendidik junior tersebut pertama kali mendapat tugas mengajar. Namun semakin sering dilakukan pengawasan dan pendampingan, kompetensi pendidik semakin terasah”.³⁵

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

١. ما يتعلق بطريقة التدريس (Berkaitan dengan metode pembelajaran)

٢. ما يتعلق بالمادة (berkaitan dengan materi)

٣. ما يتعلق بأحوال المدرس (berkaitan dengan mental guru)

٤. ما يتعلق باللحن

(berkaitan dengan pengucapan bahasa Arab sesuai dengan kaidah bahasa Arab).³⁶

Berdasarkan instrumen tersebut *pertama*, metode pembelajaran sebagai wasilah menyampaikan materi pada peserta didik agar mudah dimengerti. Hal ini mencakup: metode menjelaskan *mufradhat* (kosakata), metode memberikan pertanyaan apakah sudah mencakup tema atau belum, cara berdiri ketika pendidik membaca di papan tulis, menjelaskan, cara membagi waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan. *Kedua*, berkaitan dengan materi yang diajarkan pendidik pada peserta didik mencakup: ucapan pendidik apakah sesuai dengan maadah dengan menggunakan bahasa Arab yang benar, penulisan di papan yang jelas, melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap jawaban peserta didik dan melakukan perbaikan bacaan peserta didik. *Ketiga*, berkaitan dengan mental pendidik ketika mengajar mencakup: Semangat dan kesungguhan, cara menatap peserta didik,

³⁵ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 27 April 2019 Jam 14.00 Sore.

³⁶ Dokumen Ad-Dalailul Muwajazati Lil Intiqat, fii amaliati Tadriis. Pondok Pesantren Baitul Arqom.1

berlaku adil, perilaku, kebersihan, wajah yang ceria, suara dan kepandaian pendidik memegang kapur tulis atau menghapus papan tulis. *Keempat*, berkaitan dengan pengucapan bahasa Arab sesuai dengan kaidah bahasa yang benar mencakup: menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, Kritik bersifat sistematis, menunjukkan setiap kritikan ada alasan yang tepat, dan menguasai langkah-langkah mengajar setiap maadah.

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

“Setiap tahunnya pesantren banyak merekrut pendidik junior dari alumni sendiri yang melakukan pengabdian. Dengan merekrut alumni untuk mengabdikan dan mengajar melatih mereka agar setelah selesai mengabdikan mereka terbiasa mengabdikan di masyarakat baik di lembaga TPA atau lembaga lainnya. Mental dan kemampuan mereka sudah terasah karena selama 1 tahun mengajar mereka diberi bekal, dibimbing dan dilatih. Secara otomatis, kompetensi mereka tidak diragukan sebagai bukti banyak lulusan pesantren mampu bersaing dengan lulusan dari sekolah negeri lainnya”.³⁷

Pendampingan dan pengawasan kyai dan Direktur pada para pendidik junior atau senior dilakukan setiap hari sebagai solusi mendidik mental, menambah pengetahuan, meningkatkan kinerja dan wawasan pendidik bagaimana menjadi pendidik sesungguhnya. Sehingga setelah mengabdikan 1 tahun profesi pendidik mulai diminati karena tidak lepas dari tujuan belajar di pesantren yaitu berdakwah dengan

³⁷Wawancara dengan wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 5 April 2019 jam 8.00 Pagi

cara mengabdikan diri di lingkungan masyarakat dalam bentuk mengajar di TPA, pesantren dan lembaga-lembaga Islam lainnya.

Berdasarkan hasil observasi, bahwasannya pesantren melakukan evaluasi hasil kinerja pendidik harian terkait aktivitas pendidik dalam perencanaan pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran, direktur keliling ke kelas-kelas untuk memantau kinerja pendidik. Pengamatan dilakukan terkait proses pembelajaran dan kinerja pendidik. Ada beberapa instrumen sebagai acuan model evaluasi kinerja pendidik mencakup: kedisiplinan mengikuti pendampingan dalam *I'dad Tadris (Ta'hil)* maupun *Tahsin Al-qur'an*, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, serta kompetensi kepribadian dan sosial.³⁸

2. Formatif Mingguan

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

“Evaluasi formatif kinerja para pendidik dilakukan secara rutin untuk mengontrol kinerja pendidik apakah mereka sudah bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan di pesantren misalnya: guru hadir dikelas tepat waktu, jika berhalangan hadir ada pemberitahuan sebelumnya agar bisa diisi dengan guru pengganti, maksimal guru tidak bisa mengajar sebanyak 2 (dua) kali dengan syarat ada pemberitahuan. Monitoring juga

³⁸Hasil observasi di lapangan pada tanggal 11 April 2019 di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember.

dilakukan dalam penyampaian materi sesuai dengan *I'dad Tadris* yang telah disiapkan dan pendidik boleh mengakhiri jam ngajar ketika bel (*jaros*) telah berbunyi. Ini merupakan peraturan yang tidak boleh dilanggar oleh guru karena kedisiplinan ditegakkan di lingkungan pesantren ini bukan hanya pada santri dan santriwati saja, namun diberlakukan pada seluruh SDM di dalam pesantren”.³⁹

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

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

⁴⁰

Evaluasi kinerja pendidik merupakan kegiatan yang berkesinambungan dari evaluasi harian, mingguan dan di lanjutkan pada evaluasi kinerja bulanan. Pelaksanaan ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pendidik berbeda dengan yang dilakukan lembaga lainnya. Bentuk evaluasi ini membantu keberhasilan pendidik dan kepuasan kerja dan perkembangan kompetensi. Kinerja pendidik merupakan ujung tombak untuk mengantarkan santri berkualitas, ini bisa dilihat dari output pesantren yang bisa melanjutkan kuliah di Universitas Islam Madinah, Universitas Al-Azhar Mesir, Universitas Islam Negeri Malang,

³⁹Wawancara dengan ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 9 Februari 2019 jam 11.00 pagi.

⁴⁰Wawancara dengan guru MMAI yang menangani kedisiplinan, Jember 13 April 2019 Jam 12.00 siang

Universitas Negeri Brawijaya, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, Universitas Negeri Jember maupun kampus yang lainnya.

Berdasarkan hasil observasi bahwasannya pondok pesantren melakukan evaluasi formatif kinerja pendidik dalam pertemuan Kamis secara rutin setiap jam 12.00 siang. Evaluasi ini berkaitan dengan beberapa hal yang disampaikan oleh Kyai Masykur selaku pimpinan pondok pesantren mencakup: evaluasi hasil kinerja pendidik dalam ketercapaian pembelajaran dari materi yang telah disampaikan dalam waktu 1 minggu, mengontrol jurnal mengajar terkait keaktifan guru masuk kelas, kedisiplinan guru masuk dan keluar kelas pada waktu mengajar, kaderisasi serta membahas perkembangan pesantren dalam jangka panjang.⁴¹ Pertemuan ini dilakukan secara rutin, sebagai tempat bermusyawarah untuk peningkatan kompetensi pendidik dan perbaikan dan kemajuan pesantren. Selain itu evaluasi formatif mingguan ini sebagai tradisi pesantren yang sudah membudaya dan merupakan program kerja rutin yang tidak dapat ditinggalkan.

3. Formatif Bulanan

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

⁴¹Hasil observasi pada tanggal 11 April 2019 di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember.

dan direktur MMAI dalam pertemuan melakukan evaluasi pada setiap pendidik.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Masykur:

“Pondok pesantren melakukan evaluasi bulanan terkait aktivitas pendidik dalam waktu 1 bulan, tujuan evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan ketercapaian pembelajaran, peningkatan kemampuan peserta didik, kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran. Untuk mengetahui perkembangan peserta didik, biasanya pendidik memberikan evaluasi pada akhir pembelajaran. Bukan hanya pendidik yang dievaluasi, dipantau setiap hari namun peserta didik perlu diperhatikan juga. Jika ada pendidik yang kurang baik kompetensinya maka jangan khawatir, pesantren siap mendampingi setiap saat”.⁴²

Evaluasi hasil kinerja pendidik yang dilakukan bulanan untuk mengetahui perkembangan kinerja pendidik sebagai lanjutan dari evaluasi harian dan mingguan. Karena jumlah pendidik yang junior cukup banyak sehingga evaluasi kinerja ini sangat penting. Dari hasil evaluasi kinerja tersebut ada bentuk pendampingan yang dilakukan pesantren terhadap pendidik junior. Pendampingan penguatan materi, metode yang dilakukan oleh pesantren setiap minggu sekali secara keseluruhan yang diikuti oleh pendidik junior khususnya yang didampingi oleh pendidik senior. Pendampingan ini bertujuan untuk memantapkan materi mengajar dengan menjelaskan materi secara rinci dengan menggunakan bahasa Arab yang benar agar mudah dipahami oleh santri. Seperti apa yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Pendampingan dalam bentuk penguatan dan pemantapan materi mengajar terhadap guru-guru junior biasanya dilakukan 1 bulan sekali, saya selaku koordinator untuk mendampingi guru-guru tersebut biasanya pendampingan dilakukan pada materi-materi yang dinilai sulit, misalnya materi Tarikh, Fiqih, Al-Qur’an, Tajwid. Pendampingan ini dilakukan agar mereka tidak kesulitan menyampaikan materi. Terkadang walaupun mereka dulu waktu sebagai santri pernah mendapatkan materi tersebut, namun posisi sekarang mereka berbeda dengan dulu. Kalau sekarang sebagai guru yang mengajar adik-adiknya maka perlu persiapan yang matang sehingga apa yang diajarkan mudah dipahami dan diterima oleh santri”.⁴³

⁴²Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Baitul Arqom pada tanggal

⁴³Wawancara dengan Direktur MMI/MMAI di rumah kediaman pada tanggal 21 Juni 2019 jam 15.00 sore.

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

“Setiap pendidik pastinya memiliki *progress report* itulah harapan pesantren, pendidik bukan hanya menyampaikan materi akan tetapi harus terus belajar. Setiap bulan sekali kyai menanyakan dalam pertemuan rapat pada guru-guru terkait perkembangan pembelajaran selama 1 bulan, kemudian pengembangan potensi diri mencakup metode pembelajaran, media, pemahaman materi maupun perubahan sikap dan kedisiplinan. Sering kali saya mengingatkan pada guru-guru yang sering melakukan pelanggaran, akan tetapi jika tidak mau patuh saya persilahkan untuk mengundurkan diri sebelum dikeluarkan. Maksud saya biar tidak menular pada yang lainnya, karena ini ibarat penyakit yang mudah menular”.⁴⁴

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

“Monitoring dan supervisi terhadap kinerja para pendidik dilakukan berdasarkan tupoksi laporan kinerja pendidik mingguan. Dari hasil monitoring ini dilakukan evaluasi dan dilanjutkan dalam bentuk kegiatan pelatihan-pelatihan atau pendalaman materi. Memang pada saat ini pesantren belum memiliki lembaga penjaminan mutu, namun pesantren telah memberi amanah pada saya, ustadz Syafi’i dan ustadzah Ivana untuk menangani bidang penjaminan mutu. Sehingga evaluasi kinerja pendidik dan tindak lanjutnya bagaimana perkembangan ke depan masih dalam proses penataan tata kelola administrasi dan manajemen”.⁴⁵

⁴⁴Wawancara dengan wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 Februari 2019 jam 14.00 siang

⁴⁵Wawancara dengan Bidang Penjaminan Mutu Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 April 2019 jam 13.00 siang.

Kedisiplinan para pendidik dalam pembelajaran berjalan dengan baik, karena pondok pesantren Baitul Arqom benar-benar menegakkan kedisiplinan dalam semua kegiatan pesantren mulai dalam pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, ibadah, bahkan tidur, mandi dan makan pun ada peraturan yang wajib dipatuhi oleh semua santri. Kedisiplinan ini berpengaruh pada kehidupan santri ketika pulang maupun setelah lulus dan mengabdikan diri di masyarakat.

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

4. Sumatif Semesteran

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

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

sudah layak. Hasil evaluasi ini sebagai masukan bagi pondok Baitul Arqom untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan tersebut agar untuk semester selanjutnya bisa teratasi”.⁴⁶

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

“Setiap semester pesantren melakukan evaluasi semua pendidik yang direkrut tahun ini, untuk mengetahui perkembangan mereka dalam mengajar apakah sudah ada perkembangan yang baik atau masih tetap. Karena bagi pendidik junior ada bentuk pengawasan khusus dan pendampingan yang dilakukan setiap hari maupun setiap minggu. Ini bentuk komitmen pesantren untuk menggodok kompetensi pendidik tersebut agar berkualitas”.⁴⁷

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

⁴⁶Wawancara dengan Direktur MMI/MMaI pondok pesantren Baitul Arqom di Jember jam 15.00 sore.

⁴⁷Wawancara dengan wakil pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom di Jember jam 16.00 sore.

guru, kemampuan siswa maupun pelaksanaan pembelajaran dalam kurun waktu 1 semester. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang mengatakan:

“Setiap akhir semester selain evaluasi mingguan, biasanya pesantren mengadakan rapat untuk mengetahui ketercapaian program kerja yang telah disusun dalam jangka 5 tahun sekali. Pertemuan ini dipimpin oleh kyai sendiri untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi selama 1 semester. Salah satu contohnya pada semester yang lalu, asrama putri dan kelas yang terbatas, sehingga sebagai tindak lanjutnya adalah pesantren membangun gedung lagi untuk SMA, dan memindahkan asrama dan kelas putri di lokasi sekolah-sekolah MTS/SMP, MA, dan SMA. Pada saat ini kendala tersebut teratasi, dan pesantren mulai penataan gedung secara perlahan-lahan memperbaiki kualitas pendidikan”.⁴⁸

Dalam mewujudkan tata kelola organisasi sesuai dengan prinsip *good governance*, pada tahun 2015 pondok pesantren Baitul Arqom Balung mempunyai target untuk mewujudkan standar operasional prosedur di lingkungan BPPBA (Balai Pendidikan Pondok Pesantren Baitul Arqom) dalam sistem manajemen terpadu. Adapun kegiatan yang dilakukan mencakup: 1) pembentukan tim penyusunan SOP masing-masing unit di lingkungan BPPBA; 2) penerbitan SK; 3) Sosialisasi; 4) Workshop; dan 5) Studi banding. Pada tahun ajaran 2018-2019 kegiatannya adalah penyempurnaan SOP, monitoring dan evaluasi⁴⁹.

Evaluasi kinerja ini tidak lepas dari evaluasi kepribadian pendidik, apakah selama semester pendidik sudah ada peningkatan kualifikasi dan skill. Skill ini biasanya mencakup dari empat kompetensi guru yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Berdasarkan realita di lapangan, keempat kompetensi ini terus di motivasi dan dimonitoring agar para pendidik yang mengajar di lingkungan pondok pesantren Baitul Arqom berkualitas. Di samping itu, ada peningkatan kualifikasi setiap

⁴⁸Wawancara dengan bidang penjaminan mutu pondok pesantren Baitul Arqom Balung di Jember jam 13.00 siang.

⁴⁹Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom, 67.

tahunnya salah satu contohnya, para pendidik junior yang mengabdikan setelah mereka mengajar melanjutkan kuliah sesuai dengan kebutuhan pendidik masing-masing.

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

5. Sumatif Tahunan

Kegiatan rutin tahunan Pondok Pesantren Baitul Arqom adalah pekan perkenalan Khutbatul Arsy tentang kepondok pesantrenan ke pelajar baru dan pelajar lama selama 3 gelombang berturut-turut. Khutbatul Arsy juga penyampaian visi dan misi pondok supaya pelajar tidak salah alamat, dan supaya siapa saja yang berjuang di pondok tidak mencari popularitas akan tetapi mencari ridho Allah Swt. Dalam pelaksanaan ini semua pendidik yang mengajar dipesantren turut mendampingi santri dalam pertemuan tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh ustadz Izzat mengatakan:

“Setiap tahun pesantren mempunyai tugas mengenalkan tentang sejarah berdirinya pesantren yang ada dalam buku risatun, Khutbatul Arsy, dan Etiquette (Adab sopan santun). Tujuannya kegiatan ini agar para santri mengetahui dan memahami bagaimana hidup di pesantren selain itu pengenalan ini bukan hanya untuk santri baru saja, namun santri lama dan guru-guru tetap

mengikuti mendampingi kegiatan ini agar mereka lebih tahu dan paham yang bisa tercermin dalam kehidupan mereka sehari-hari”.⁵⁰

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

“Setiap tahun pesantren mengadakan kegiatan penataran untuk para pendidik, tujuan penataran ini menanamkan 5 panca jiwa pondok dengan menjabarkan dalam kehidupan sehari-hari. Karena mengingat dunia globalisasi saat ini, sangat mudah diserap oleh semua orang yang tidak mengenal usia. Selain itu penataran ini memberikan materi terkait peningkatan skill guru, sebagai tindak lanjut terkadang guru kurang baik dalam pengelolaan kelas, model penilaian agar memiliki kesamaan dan keseragaman, dan strategi belajar agar tidak membosankan dalam pembelajaran. Dalam pembelajaran biasanya, banyak santri yang mengantuk karena padatnya kegiatan. Sebagai tindak lanjut materi pengelolaan kelas dan strategi sebagai penguat untuk mengatasi kekurangan-kekurangan ini”.⁵¹

Dalam kegiatan tahunan ini, pondok pesantren tetap melakukan evaluasi kinerja selama 2 semester, ini tidak lepas dari rencana strategis pesantren yaitu eksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga-tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya sumber daya manusia yang dapat melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan kependidikan yang profesional, dalam rangka menunjang mutu pendidikan dan pengajaran serta dakwah Islamiyah tanpa memerankan fungsi wahyu (mendua), dan pemantapan

⁵⁰Wawancara dengan wakil pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom Balung tanggal 21 Juni 2019 di Jember jam 16.00 sore.

⁵¹ Wawancara dengan Direktur MMI/MMaI pondok pesantren Baitul Arqom Balung di Jember tanggal 21 Juni 2019 jam 15.00 sore.

sumber daya manusia berdasarkan hak dan kewajiban tugas dalam bentuk statuta personalia. Sebagaimana yang tercantum dalam dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom berikut ini:



Tabel 4.2
Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom⁵²

Program	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan
Pemetaan sumber daya manusia berdasarkan meryt sistem	Termuskannya statuta BPPBA	Pembentukan tim perumus statuta BPPBA penerbitan SK Sosialisasi	Terbangunnya SDM kader yang profesional	1. Penyusunan personalia 2. Job deskripsi 3. Indeks kinerja 4. Evaluasi	Terbangunnya sistem manajemen tangguh	1. Workshop 2. Training leadership 3. Program pengayaan 4. Studi banding	Meningkatnya kapasitas kepemimpinan lembaga	1. Training leadership 2. Rolling staff 3. Evaluasi	Meningkatnya kapasitas kepemimpinan lembaga	1. Training leadership 2. Rolling staff 3. Evaluasi	Meningkatnya kapasitas kepemimpinan lembaga	1. Training leadership 2. Rolling staff 3. Evaluasi
	Terumuskannya akad komitmen kinerja kader	Pembentukan tim perumus akad kinerja kader penerbitan SK Sosialisasi penjangkaran kaderisasi										
Academic and non academic recharging	Terwujudnya atmosfer yang kondusif bagi tumbuhnya budaya mutu	Pelatihan pembinaan karir pendidik dan non pendidikan Pembinaan disiplin dan kinerja	Peningkatan disiplin dan kinerja pendidik seluruh stakeholder BPPBA	Pemberlakuan sesuai SOP masing-masing elemen di lingkungan BPPBA monitoring evaluasi	Peningkatan disiplin dan kinerja pendidik seluruh stakeholder BPPBA	Pemberlakuan kebijakan sesuai SOP masing-masing elemen di lingkungan BPPBA monitoring evaluasi	Peningkatan disiplin dan kinerja pendidik seluruh stakeholder BPPBA	Pemberlakuan kebijakan sesuai SOP masing-masing elemen di lingkungan BPPBA monitoring evaluasi	Terwujudnya implementasi dari slogan Bermutu, Bermartabat, Bersahabat, berkarya	1. Evaluasi kinerja sesuai SOP 2. Monitoring	Terwujudnya implementasi dari slogan Bermutu, Bermartabat, Bersahabat, berkarya	1. Evaluasi kinerja sesuai SOP 2. Monitoring

⁵²Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom

Berdasarkan data di atas, pondok pesantren setiap tahunnya memiliki target dan kegiatan yang jelas. Salah satu kegiatan yang telah dilakukan adalah *training leadership, rolling staf* dan evaluasi. Selain itu peningkatan disiplin dan kinerja tenaga seluruh stakeholder BPPBA. Dari seluruh kegiatan yang dilakukan setiap tahunnya diharapkan ada peningkatan kinerja pendidik serta tindak lanjut pondok pesantren.

Evaluasi kinerja pendidik junior dibahas dalam rapat tahunan dengan melakukan evaluasi kinerja pendidik selama 1 tahun serta melakukan pemetaan melalui analisis kebutuhan pendidik junior dalam penempatan pengabdian mengajar. Pemetaan ini berkaitan dengan kompetensi calon pendidik junior berdasarkan hasil ujian akhir melalui ujian lisan, tulis dan praktek mengajar menguji skill dan empat kompetensi pendidik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mukhlis mengatakan:

“Pergantian pendidik junior memang dilakukan pesantren setiap tahunnya, setiap tahun selalu ada peningkatan jumlah pendidik yang direkrut karena mengingat jumlah santri ada peningkatan jumlah setiap tahun. Hasil koreksi kinerja pendidik junior pada tahun sebelumnya sebagai umpan balik untuk memperbaiki kinerja calon pendidik. Perbaikan ini dilakukan dalam ujian praktek mengajar agar kesalahan tersebut tidak terulang terus menerus. Calon pendidik junior MMI dan MMaI memang benar-benar dipersiapkan baik dari aspek mental, kompetensi, maupun aspek lainnya agar mereka siap terjun untuk benar-benar menjadi pendidik profesional walaupun mereka hanya sebagai lulusan ma’had”.⁵³

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

“Lulusan dari pondok pesantren Baitul Arqom memiliki nilai lebih yaitu membekali santri MMI dan MMaI agar siap mengabdikan diri di masyarakat. Salah satu tugas yang dilakukan setelah lulus wajib

⁵³Wawancara dengan Direktur MMaI Pondok pesantren Baitul Arqom tanggal 27 April 2019 di Jember jam 11.00 pagi.

mengajar di lembaga pesantren yang ditunjuk oleh Baitul Arqom. Namun saat ini tidak banyak santri yang dikirim mengajar di luar pesantren karena masih banyak dibutuhkan pesantren. Dalam proses mengajar ini, pelatihan, pemantapan materi, dan kompetensi lainnya di evaluasi secara rutin. Banyak pelatihan-pelatihan yang diberikan pada para pendidik junior, pelatihan-pelatihan ini diberikan untuk menindaklanjuti kekurangan dan memantapkan kompetensi pendidik junior ini”.⁵⁴

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

Adapun temuan manajemen pendidik yang terjadi di Pondok Pesantren Baitul Arqom dapat digambarkan sebagai berikut sebagai berikut:

Fokus	Temuan
Perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik	<p>Pendidik sudah menjadi kebutuhan rutinitas di pondok pesantren setiap tahunnya, karena ada bentuk pergantian pendidik setiap tahun terutama pada pendidik yang junior. Sehingga berdampak pada perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan dilakukan pada setiap akhir semester melalui musyawarah internal antara

⁵⁴Wawancara dengan Direktur MMI Pondok pesantren Baitul Arqom tanggal 27 April 2019 di Jember jam 12.00 pagi.

	<p>kyai dan direktur pesantren. Setiap tahun hasil analisis kebutuhan pendidik cukup besar jumlahnya. Perencanaan dilakukan berdasarkan program kerja wajib tahunan secara rutin.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Rekrutmen dilakukan melalui internal pesantren dengan merekrut alumni sendiri yang baru saja lulus pesantren. Rekrutmen dilakukan berdasarkan motivasi pesantren dalam kaderisasi. 3. Seleksi yang dilakukan melalui tes (microteaching) praktek mengajar dan lisan serta menyesuaikan dengan standar pendidik yang telah ditetapkan pesantren sendiri yaitu: a) alumni KMI (Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah); b) Mampu berkomunikasi bahasa Arab dan bahasa Inggris dengan lancar; c) berakhlakul karimah; d) Patuh terhadap peraturan pesantren; dan e)Ikhlas.
<p>Penempatan pendidik</p>	<p>Penempatan yang terjadi di pondok pesantren Baitul Arqom berdasarkan tiga tahapan yang dilalui sebelum memberikan keputusan akhir pada calon pendidik yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kategori posisi di pesantren cukup jelas yaitu untuk mengisi kelas paling dasar kelas 1&2. Pergantian pendidik secara rutin tahunan menambah kepercayaan lembaga terhadap kompetensi alumni karena telah terencana, terprogram, dan benar-benar terlatih sebelum ditempatkan. Namun masih ada beberapa pendidik ditempatkan belum sesuai dengan bidangnya. 2. Prasyarat Posisi utama bagi calon pendidik tidak lepas dari standarisasi pendidik merupakan bagan dari seleksi yaitu lancar berbahasa Arab, memiliki kompetensi dalam mengajar. 3. Kebutuhan / Permintaan operasional yang rutin berbasis program kerja rutin tahunan dalam kaderisasi. Sehingga kompetensi dan kinerja pendidik selalu dalam pengawasan secara rutin yang jarang sekali dilakukan oleh lembaga pendidikan lainnya. Sedangkan proses yang dilakukan setelah pemberian tugas yaitu orientasi/pengembangan. 4. Orientasi/pengembangan lebih banyak dilakukan pada pendidik yunior dari pada

	<p>pendidik senior melalui penataran setelah penempatan kemudian dilanjutkan dengan pendampingan ta'khil dan tahsin dalam pembuatan I'dad Tadris, pendalaman materi, bacaan al-Qur'an dan bahasa Arab. Walaupun penempatan masih banyak yang belum sesuai dengan kompetensinya, dan belum memenuhi kualifikasi namun kualitas pembelajaran terkontrol dengan baik. Pengembangan profesionalisme pendidik dilakukan berkelanjutan secara rutin harian maupun mingguan. Namun sebagai kendala pengembangan profesionalisme berkelanjutan (CPD) belum dilakukan secara maksimal krn ada pergantian pendidik dalam jumlah yang besar setiap tahunnya.</p>
<p>Evaluasi kinerja pendidik</p>	<p>Evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren merupakan bagian dari evaluasi formatif dan sumatif yang tercermin: harian, mingguan, bulanan dan evaluasi sumatif mencakup: semesteran dan tahunan. Kelima model ini dilakukan untuk mengevaluasi kompetensi pendidik. Selain itu formatif dan sumatif, pendampingan dan mentoring sebagai penguat peningkatan kompetensi pendidik khususnya pendidik junior. Evaluasi kinerja pendidik di pesantren lebih terfokus pada kinerja pendidik junior di banding pendidik senior, sehingga mewujudkan profesionalisme pendidik yang benar-benar kompeten masih menjadi kendala di pesantren.</p>

C. Paparan Data Situs 2 di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

Obyek penelitian kedua adalah Pondok Pesantren Darul Istiqomah yang terkenal dengan pondok pesantren modern didirikan oleh Kyai Haji Masruri Abdul Muid Lc, merupakan alumni KMI dan IPD Pondok modern Gontor dan Universitas Islam Madinah. Jenjang pendidikan yang ada di pondok pesantren terdiri dari Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiah (TMI) yang telah mendapatkan SK Mu'adalah

Tsanawiyah dari Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI dengan Nomor: 4902 dan SK Mu'adalah Aliyah dengan Nomor: 4903.

Pondok Pesantren Darul Istiqomah ini terletak di pakuniran Maesan Bondowoso Jawa Timur dan pondok pesantren ini adalah pondok pesantren alumni Gontor didirikan pada tahun 1994. Berdirinya Pondok Pesantren Darul Istiqamah ini awalnya adalah swadaya masyarakat kemudian juga jumlah bantuan terus mengalir pada tahun 1995 Pesantren mendapatkan bantuan dari ladzina Alam Al Islam yang bermarkas di Kuwait dan juga pada tahun 2000 mendapat bantuan dari seorang pilot Saudi Airlines sekarang ini masih mengharapkan dana dari bantuan masyarakat. Pondok Pesantren Darul Istiqamah ini memiliki luas yaitu seluas 3 hektar yang terpisah antara santri Putra dan santri putri semua Santri wajib mengikuti disiplin dan peraturan yang sudah ditetapkan terutama adalah disiplin dalam menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris khususnya bagi mereka yang sudah 6 bulan tinggal di pondok selama ini alumni dari pesantren Darul Istiqamah bisa diterima di banyak Perguruan Tinggi baik di dalam negeri maupun di luar negeri (seperti : Universitas Negeri Jember, Institut Agama Islam Negeri Jember, Univ Islam Madinah, Universitas Al-Azhar Mesiar dan kampus lainnya).

Pondok Pesantren Darul Istiqomah ini adalah pondok pesantren yang *edukatif religius* dan juga *rekreatif* yang memiliki jumlah santri mukim sekitar 348 terdiri dari 143 santri putra dan 215 santri putra. Pondok Pesantren Darul Istiqomah ini terbilang cukup unik yaitu bila pondok pesantren lain di tanah air ini sebagian besar terlihat seperti lembaga pendidikan yang resmi namun berbeda dengan Pondok Pesantren Darul Istiqomah jadi Pondok ini hampir

seperti tempat rekreasi dan bisa dibayangkan hal seperti ini masih belum banyak dilakukan oleh para pengasuh pondok pesantren yang ada selama ini di Indonesia. Walaupun ada jumlahnya hanya itu menjadi salah satunya kalo di Kalimantan yang dipimpin oleh ustaz Daniar yaitu pondok pesantren Trubus Iman di Kalimantan yang amat sangat bagus viewnya dan juga fasilitasnya lebih mirip seperti tempat wisata, selain itu Pondok Pesantren An-Nur II Bululawang Malang dipimpin oleh Kyai Fathul Bari yang saat ini didesain sebagai tempat rekreasi dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah ini pun memiliki konsep yang hampir sama perlu diketahui bahwa Pondok Pesantren Darul Istiqomah ini adalah Pondok Modern alumni Gontor yang tergolong megah dan pertumbuhannya sangat cepat dibandingkan dengan pesantren-pesantren sekitarnya.

Pendidik yang mengajar di Pondok Pesantren Darul Istiqomah terdiri atas para guru alumni Pondok Modern Gontor dan alumni Universitas Islam Madinah, AL-Azhar Mesir, Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab (LIPIA) Jakarta, Universitas Assafi'iyah Jakarta, Universitas Negeri Jember, Institut Agama Islam Negeri Jember dan lain-lain. Semua ini dipersiapkan oleh pesantren untuk menghasilkan kader-kader yang berkualitas, Kyai Masruri menuturkan, pesantren ini memiliki pengajar dan pendidik yang terdiri berbagai macam latar belakang guna meningkatkan mutu pendidikan, pesantren ini juga memprogramkan pengiriman para guru untuk memperdalam ilmu ke Timur Tengah. "Saat ini kami juga memiliki seorang ustadz asal Timor Timur yang tengah belajar di Universitas Islam Madinah atas biaya pemerintah Saudi," sambung Kyai Masruri.

Pondok pesantren Darul Istiqomah menerapkan sistem pembelajaran yang sama-sama berafiliasi pada Pondok Modern Gontor, manajemen pendidik di pesantren modern yang menggunakan sistem pendidikan mu'adalah memiliki ciri khas masing-masing. Karena setiap lembaga memiliki otoritas dan kebijakan masing-masing menyesuaikan visi dan misi Pondok pesantren. Lebih jelasnya terkait manajemen pendidik akan diuraikan secara berturut-turut yang dimulai dari fokus penelitian kesatu dan dilanjutkan pada fokus penelitian kedua dan ketiga.

1. Perencanaan, Rekrutmen, dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

a. Penrencanaan

Sistem pendidikan di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso menerapkan sistem mu'adalah, di mana pesantren dituntut memiliki ciri khas tersendiri dalam pelaksanaan pembelajarannya. Tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Istiqomah adalah kemasyarakatan, *tholabul ilmi lil'ibadah* dan hidup sederhana. Maksud dari tujuan tersebut adalah pesantren ingin membentuk anak didiknya menjadi manusia yang berjuang dalam hidupnya di masyarakat, banyak memberikan kontribusi positif ke masyarakat sehingga waktu santri mencari ilmu dengan tujuan meningkatkan kemampuan skillnya agar lebih bisa memberikan manfaat ke masyarakat.

Pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso melakukan Perencanaan pendidik setiap tahunnya secara rutin. Tujuan perencanaan ini untuk melakukan analisis kebutuhan pendidik. Apakah sudah terpenuhi atau

belum, melalui perencanaan ini kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Perencanaan ini melalui musyawarah bersama yang dilakukan pada akhir semester genap untuk mengetahui kebutuhan pesantren terkait pendidik. Selain musyawarah bersama, dilakukan musyawarah dengan direktur Pondok Putri dan direktur pondok putra serta sekretaris. Menurut Masruri selaku pimpinan pondok pesantren mengatakan:

“Ada perencanaan pendidik yang dilakukan setiap semester atau tahunan sebelum memasuki tahun ajaran baru. Karena terkadang ada pendidik yang ijin mengundurkan diri dikarenakan berbagai macam faktor pribadi semisal sakit, pindah rumah dan sebagainya. Dalam merencanakan pendidik biasanya saya melakukan musyawarah dengan direktur MMI, MMAI dan sekretaris pondok pesantren. Dengan musyawarah ini maka kebutuhan pendidik menjadi lebih jelas”.

Proses musyawarah merupakan faktor terpenting dalam organisasi untuk menghasilkan keputusan bersama, kebutuhan pendidik melalui analisis kebutuhan setiap semester dan tahunan. Pesantren memiliki perencanaan yang jelas dalam perekrutan pendidik yaitu pendidik yang memiliki kesamaan visi melalui kerjasama yang saling menguntungkan. Selain itu, pesantren lebih mengutamakan lulusan KMI untuk mengajar karena mata pelajaran berbasis agama tentang kepondokan tidak semua calon pendidik mampu mengampunya, Sebagaimana yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

‘Pondok pesantren tentunya merencanakan pendidik yang akan mengajar, sebagai pimpinan pondok saya mengontrol guru-guru yang mengajar biasanya melalui evaluasi mingguan sebagai kegiatan rutin. Dalam evaluasi tersebut membahas apakah pendidik yang mengajar sudah cukup atau kurang. Jika kurang pendidik untuk mata pelajaran rumpun agama biasanya saya langsung menginformasikan lowongan kerja dengan teman-teman dari lulusan Gontor maupun Madinah melalui group WA. Jika pesantren membutuhkan pendidik mata pelajaran umum, biasanya saya share melalui group alumni Darul

Istiqomah dan lainnya. Ini salah satu cara yang kami tempuh dalam perencanaan pendidik dan rekrutmen”.⁵⁵

Hal yang senada diungkapkan oleh sekretaris pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso terkait dengan proses perencanaan mengatakan:

“Kebutuhan calon pendidik pada mata pelajaran agama atau kepondokan setiap tahun ada peluang untuk pelamar-pelamar lainnya. Kebutuhan tersebut terbuka untuk umum atau eksternal terkadang pesantren mengumumkan di grup alumni untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Walaupun sebenarnya setiap tahun banyak meluluskan santri yang sudah terlatih dan siap mengajar namun mereka lebih banyak ditugaskan mengajar diluar pesantren dengan tujuan promosi. Hanya ada beberapa santri yang mengajar di lingkungan pondok ini semisal tahun ini ada delapan alumni”.

Pembelajaran di pesantren Darul Istiqomah maesan Bondowoso berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pembelajaran menggunakan bahasa Arab baik dari materi maupun penyampaian dan penjelasan. Santri dituntut memahami apa yang disampaikan oleh pendidik. Sehingga lulusan pondok pesantren Darul Istiqomah mampu bercakap-cakap dalam bahasa Arab. Disamping itu, ada mata pelajaran umum yang diberikan pada santri. Kebutuhan pendidik pada mata pelajaran umum ini sesuai dengan kompetensinya misalnya mata pelajaran matematika diampu oleh Ahmad Sarjana S1 matematik dan sebagainya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh pengurus harian mengatakan:

“Pada tahun ajaran 2018/2019 ini kebetulan masalah pendidik yang mengajar mata pelajaran umum sudah terpenuhi. Walaupun pada tahun ini ada penambahan kelas namun beban mengajar sudah tercukupi. Pondok pesantren tidak banyak peluang calon pendidik setiap

⁵⁵Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 12 Februari 2019 jam 10.00 pagi.

tahunnya, karena pendidik junior yang ditugaskan hanya sekitar 8 orang, itupun kadang berkelanjutan untuk terus mengabdikan di lingkungan pesantren”.

Perencanaan pendidik yang matang maka akan berdampak pada kelancaran, semua kendala yang dihadapi setiap tahunnya teratasi dengan mudah. Pertemuan semua pendidik yang dilakukan secara rutin merupakan ujung tombak menunjukkan kekompakan, komitmen, tanggungjawab, kedisiplinan dan loyalitas semua pendidik. Berdasarkan hasil observasi dijelaskan:

“Selain musyawarah antar pimpinan, pondok pesantren mengadakan pertemuan rutin semua pendidik dan pimpinan pondok pesantren yang dilakukan pada hari Sabtu untuk membahas tugas-tugas pokok pendidik menyesuaikan dengan perencanaan. Pertemuan ini dipimpin oleh direktur MMI dan MMAI yaitu ustadz Fajar selaku direktur MMI dan ustadzah Failah selaku direktur MMAI. Dalam pertemuan ini membahas terkait permasalahan pendidik serta perencanaan pendidik seperti apa yang akan direkrut. Forum ini akhirnya menghasilkan keputusan terkait kriteria pendidik”.

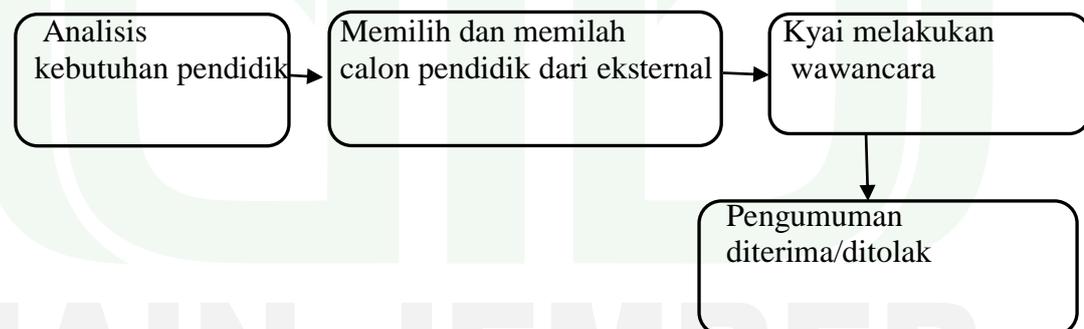
Berdasarkan beberapa ungkapan dan uraian di atas, bahwasannya pondok pesantren Darul Istiqomah memiliki cara tersendiri dalam perencanaan pendidik. Perencanaan dilakukan melalui musyawarah dengan pimpinan pesantren yang kemudian dilanjutkan musyawarah dengan semua pendidik yang dipimpin oleh direktur MMI dan MMAI untuk melakukan analisis kebutuhan pendidik. Kebutuhan pendidik menyesuaikan dengan tugas dan tujuan serta dilakukan secara terbuka untuk umum dan rekrutmen berdasarkan kriteria yang ditetapkan pesantren.

b. Rekrutmen

Rekrutmen pendidik merupakan tindak lanjut dari perencanaan. Semua organisasi termasuk lembaga pendidikan pesantren melakukan perencanaan dan analisis kebutuhan dilakukan secara rutin. Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada umumnya memiliki latar belakang yang relevan dan memiliki *ghiroh* yang kuat untuk mengamalkan ilmu pada santri. Jiwa keikhlasan yang mewarnai setiap langkah pendidik ketika masuk di lingkungan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Rekrutmen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Pondok pesantren Darul Istiqomah sebagai tindak lanjut dari perencanaan pendidik.

Adapun tahapan proses rekrutmen yang telah dilakukan pondok pesantren Darul Istiqomah Bondowoso sebagai berikut:

Gambar. 4.4 Proses Rekrutmen Pendidik
Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso



Berdasarkan gambar di atas, menjelaskan bahwasannya sebelum dilakukan rekrutmen pendidik pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso melakukan analisis kebutuhan pendidik, berapa banyak pendidik yang dibutuhkan untuk menyesuaikan peluang. Tahap kedua pesantren memilah-milah dan memilih pendidik yang melamar dari luar dan akan

direkrut yang dilanjutkan dengan wawancara dengan kyai sesuai dengan standar yang ditetapkan pesantren. Hasil wawancara tersebut menentukan diterima tidaknya pendidik tersebut untuk mengajar di pondok pesantren. Pada dasarnya pondok pesantren memiliki perencanaan yang jelas untuk merekrut pendidik baru agar mendapatkan pendidik yang kompeten sesuai dengan bidangnya. Selain itu pesantren melakukan pengawasan dalam perencanaan pendidik yang dilakukan oleh kyai, sekretaris dan direktur pondok pesantren secara langsung.

Setiap ada kebutuhan pendidik tentunya pesantren merencanakan musyawarah terkait kebutuhan tersebut untuk merekrut guru-guru sesuai dengan kebutuhan pesantren. Proses musyawarah melalui pimpinan pondok yaitu kyai Masruri, sekretaris pondok ustadz Jamil, Direktur pondok Putra ustadz Fajar dan Direktur Putri ustadzah Failah. Dalam perencanaan ini melalui musyawarah tersebut seperti yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

“Perencanaan dan perekrutan pendidik untuk memenuhi kebutuhan pesantren dalam pembelajaran, biasanya ada forum tersendiri untuk mem bahas nya. Masalah merekrut bukanlah hal yang sulit karena kebetulan pondok pesantren telah memiliki alumni yang banyak tersebar dimana-mana bahkan banyak alumni yang sudah mendirikan pondok pesantren sendiri yang dinamakan pondok pesantren Alumni. Sehingga ketika pesantren membutuhkan informasi lowongan tersebut kita sebarkan ke para alumni. Ini salah satu cara yang dilakukan oleh pondok pesantren”.⁵⁶

Di samping itu, pesantren melakukan perekrutan dari alumni pesantren sendiri yang baru lulus untuk membantu belajar mengajar di pesantren. Tidak banyak santri yang direkrut, karena banyak santri yang di tempatkan di

⁵⁶Wawancara dengan sekretaris Pondok Pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 12 Februari 2019 jam 12.00 siang

lembaga pendidikan lainnya di banding di pondok sendiri. Berdasarkan hasil observasi bahwasannya lulusan pondok pesantren Darul Istiqomah diberi tanggung jawab untuk mengabdikan selama 1 tahun baik dilembaga sendiri maupun lembaga yang telah ditunjuk oleh pesantren, sebagaimana yang diungkapkan oleh Khotimah:

“Pada tahun ajaran 2018-2019 guru pengabdian yang ada di pondok pesantren Darul Istiqomah hanya ada 8 orang, sebagai pertimbangan mereka banyak dikirim keluar untuk menambah pengalaman mereka setelah selesai mengajar. Di samping itu, pesantren lebih banyak merekrut guru-guru dari pondok pesantren modern seperti Gontor, LIPIA ataupun lainnya dengan tujuan melihat kompetensi, pengalaman dan mempererat kerjasama dengan lembaga lainnya”.⁵⁷

Rekrutmen guru pada tahun ajaran 2018-2019 berdasarkan data dari pesantren menunjukkan bahwasannya pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso tidak banyak merekrut alumni sebagai pendidik, sebagai pertimbangan bahwasannya pesantren mengirim alumni untuk mengabdikan di luar lembaga sebagai tujuan untuk promosi, selain itu menambah pengalaman dari luar lembaga terkait pengalaman mengajar. Berikut ini rekrutmen guru-guru pada tahun 2018-2019:

Tabel 4.3
Data Rekrutmen Guru Tahun Ajaran 2018-2019
Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso⁵⁸

NO	NAMA	STATUS
1	Ust. Wildan Fatoni	Guru Tidak Tetap
2	Ust. Hadi Septa Komara	Guru Tidak Tetap

⁵⁷Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 25 April 2019 jam 12.00 siang.

⁵⁸Dokumen rekrutmen guru pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso tahun ajaran 2018-2019.

3	Ust. Ulil Albab	Guru Tidak Tetap
4	Ust. Mubarak Al Zam-Zamy	Guru Tidak Tetap
5	Ustadzah Yuan Nafisa	Guru Tidak Tetap
6	Ustadzah Rahmawati Aulia R.	Guru Tidak Tetap
7	Ustadzah Zulfiah Hasan	Guru Tidak Tetap
8	Ustadzah Hamidah Zahrotul 'Ayni	Guru Tidak Tetap

Paparan di atas menunjukkan tata cara pondok pesantren Darul Istiqomah Bondowoso dalam perencanaan dan perekrutan pendidik, program ini biasanya dilakukan menyesuaikan kebutuhan pesantren. Salah satu yang menjadi misi dan pedoman pesantren Seperti yang diharapkan pendirinya, KH Masruri, pesantren ini bisa menjadi pesantren dengan tiga dimensi: *edukatif, religius, dan rekreatif*. "*Edukatif* dalam arti bahwa setiap yang ada di pondok ini, baik yang dilihat, didengar, atau pun yang dirasakan, semuanya didesain untuk bisa mendidik. *Religius* artinya bahwa semua yang ada di pondok ini hendaknya bermuara dan mendorong pada terwujudnya nilai dan ajaran Islam dalam diri penghuninya. Sedangkan *rekreatif* maksudnya adalah bahwa suasana yang ada diharapkan bisa menjadikan penghuninya merasa enjoy dan nyaman, sehingga para santrinya tidak merasa dididik, tetapi terdidik,"

Berdasarkan hasil observasi, perencanaan dan rekrutmen pendidik, melihat pada kebutuhan guru setiap tahunnya melalui musyawarah dengan pimpinan pesantren termasuk sekretaris, direktur MMI dan MMaI. Sebelum dilakukan rekrutmen pendidik biasanya pesantren menginformasikan melalui *whatsapp* alumni maupun asosiasi lainnya. Media ini yang membantu untuk

memenuhi kebutuhan pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Bondowoso.

c. Seleksi

Seleksi merupakan bagian penting untuk menentukan calon pelamar yang baik sesuai dengan kebutuhan pesantren. Dalam seleksi tidak lepas dari standarisasi pendidik yang ditetapkan pesantren. Karena sistem pendidikan di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso menerapkan sistem mu'adalah, di mana pesantren dituntut memiliki ciri khas tersendiri dalam pelaksanaan pembelajarannya. Tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Istiqomah adalah kemasyarakatan, *tholabul ilmi lil'ibadah* dan hidup sederhana. Maksud dari tujuan tersebut adalah pesantren ingin membentuk anak didiknya menjadi manusia yang berjuang dalam hidupnya di masyarakat, banyak memberikan kontribusi positif ke masyarakat sehingga waktu santri mencari ilmu dengan tujuan meningkatkan kemampuan skillnya agar lebih bisa memberikan manfaat ke masyarakat. Sebagaimana dalam firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Al-Qashash 77 yang artinya:

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

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” QS. Al-Qashash: 77

Sedangkan dalam riwayat hadits H.R Bukhari Muslim yang bersabda:

خير الناس أنفعهم للناس

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain

(H.R. Bukhari Muslim)"

Pendidik merupakan faktor terpenting untuk menggerakkan pembelajaran di pondok pesantren. Motivasi dan semangat guru merupakan harapan lembaga untuk mensukseskan dan mengantarkan santri menggapai cita-cita masa depan. Kompetensi dan profesionalitas pendidik merupakan bekal utama yang wajib dimiliki oleh pendidik sebagaimana dalam undang-undang menjelaskan untuk menjadi pendidik minimal mempunyai kualifikasi Sarjana. Beda halnya dengan pesantren yang memiliki standar tersendiri sebagai acuan rekrutmen pendidik untuk diterima sebagai pendidik. Seperti apa yang diungkapkan oleh Kyai Masruri mengatakan:

“Ikhlas menjadi standar utama pendidik ketika mau mengajar di pondok pesantren ini, karena kata ikhlas ini akan tercermin pada semua perilaku dan pekerjaannya. Banyak orang mengatakan ikhlas secara lisan, namun dalam prakteknya masih belum nampak kadang masih gerutu dalam bahasa jawaanya disebut *kersulo*”.⁵⁹

Ikhlas merupakan ketulusan seseorang melakukan pekerjaan tanpa pamrih, ketika kata ikhlas itu ada pada semua guru maka untuk mencapai tujuan pembelajaran sesuai dengan visi dan misi pesantren sesuai dengan harapan lembaga. Ikhlas dalam perbuatan mempermudah pesantren melakukan kontrol terhadap pendidik. Selain standar pertama tersebut, standar selanjutnya adalah guru yang mengajar di lingkungan Pondok Pesantren Darul Istiqomah

⁵⁹Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan di Bondowoso tanggal 12 Februari 2019.

adalah lulusan KMI Gontor dan luar negeri. Berikut ini daftar guru-guru yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada tahun ajaran 2018-2019.

Pondok pesantren tidak menetapkan standar yang jelas karena pendidik yang mengajar masih banyak belum memenuhi kualifikasi. Benar apa yang diungkapkan oleh kyai Masruri standar baku untuk menjadi guru di pondok pesantren Darul Istiqomah adalah ikhlas utamanya. Paling tidak guru yang mengajar di pesantren memiliki intelektual, mampu mentransfer ilmu pengetahuan pada santri, mampu mengorganisir pembelajaran, serta memiliki kreativitas dan seni mendidik. Pada dasarnya, menjadi pendidik tidak lepas dari kode etik yang berlaku di pesantren, setidaknya pendidik memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

Setiap pendidik yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah ini paling tidak memiliki sikap santun, sabar, pemaaf, disiplin dan pakaian rapi. Sikap tersebut yang harus melekat pada semua pendidik yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah karena profesi mengajar membutuhkan ketelatenan agar materi disampaikan tercapai.⁶⁰

Bukan hanya kompetensi yang wajib dimiliki dan harus melekat pada pendidik, namun tata cara berperilaku, berpakaian ada aturan tersendiri yang diberlakukan pada santri. Tentunya aturan-aturan tersebut bukan hanya diperlakukan pada santri namun untuk semua sumber daya manusia yang ada di pesantren termasuk pendidik, kyai atau yang memiliki jabatan. Ada beberapa tata tertib pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah sebagai berikut:

⁶⁰Wawancara dengan sekretaris Pondok Pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 12 Februari 2019 jam 12.00 siang.

Tata Tertip Guru Pondok Pesantren Darul Istiqomah

A. Etika dan Kesopanan

1. Budaya Salam ketika masuk dan keluar kelas dan menyapa siapapun
2. Memiliki akhlakul karimah untuk diteladani
3. Bergaul dengan baik dengan sesama mahromnya
4. Bepakaian sopan, bagi perempuan menggunakan pakaian syari
5. Taat dan mematuhi peraturan yang ditetapkan Pondok Darul Istiqomah

B. Displin Mengajar

1. Masuk kelas dan keluar kelas tepat waktu
2. Jika berhalangan tidak bisa mengajar, diharapkan ada pemberitahuan 1 hari sebelumnya
3. Guru wajib mengikuti pertemuan evaluasi Kamis dan Sabtu
4. Guru dilarang mengoperasikan Handphone saat mengajar⁶¹

Tata tertib tersebut wajib dipatuhi oleh semua pendidik baik pendidik senior maupun junior. Sebagai guru, diharapkan memiliki etika, kesopanan dan disiplin mengajar serta mampu memberikan teladan yang baik pada peserta didik. Jika ada pendidik yang tidak mengikuti peraturan tersebut, maka pesantren tidak segan-segan memberikan peringatan namun jika peringatan masih tetap tidak dipatuhi maka guru tersebut dikeluarkan dari pesantren. Bagi pendidik junior perlu menyesuaikan dengan aturan yang ada di pesantren, Karena setiap tata tertib setiap lembaga memiliki kebijakan masing-masing.

Seleksi sebenarnya telah dilakukan oleh pondok pesantren ketika melakukan rekrutmen, dalam proses seleksi yang dilakukan oleh pesantren tidak lepas dari standarisasi pendidik yang telah ditetapkan. Salah satunya standar ikhlas yang merupakan standar pertama sebagai sumber kekuatan

⁶¹Dokumen Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

pesantren. Seleksi dilakukan pertama kali ketika pelamar mengajukan lamarannya di pondok pesantren. Pada saat itulah seleksi dilakukan melalui wawancara kyai dengan pelamar. Keputusan diterima atau tidak ada pada kyai, sebagaimana yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Pernah terjadi kasus, ada seorang guru berinisial B ingin melamar bekerja sebagai guru dan mempunyai kualifikasi S2, namun ketika melamar dia mengatakan saya mau ngajar disini dibayar 300 rupiah tidak apa-apa. Ketika muncul nominal rupiah maka keikhlasan menurut saya sudah tidak ada. Pada waktu itu pula saya menolak B untuk menjadi guru disini. Keikhlasan guru-guru yang mengajar disini, mencerminkan kedaiman dan kesejahteraan menjalani hidup. Guru-guru yang mengajar di pondok Darul Istiqomah ini tidak ada yang kesusahan semuanya bahagia dan sejahtera”.⁶²

Masalah seleksi, sebenarnya belum dilakukan secara formal di pesantren darul Istiqomah seperti yang dilakukan oleh instansi-instansi lainnya. Namun seleksi ini hanya sekedar pertanyaan kesanggupan mengajar serta observasi perilaku. Seperti yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

pesantren belum melakukan proses seleksi secara formal pada calon pendidik seperti yang dilakukan oleh lembaga pendidikan lainnya, misal tes tulis untuk calon pendidik namun tes formal seleksi untuk santri sudah ada. Saya kira calon pendidik jika ingin mengajar mempunyai niatan *lillahita'ala* pasti diterima untuk mengajar dan mengamalkan ilmunya. Masuk ke pesantren bukan mencari kekayaan tetapi mengamalkan ilmu menjadi kaya iman dan taqwa.⁶³

Tidak banyak santri yang direkrut di pesantren, sehingga semua alumni yang ditugaskan mengajar setelah lulus baik di dalam pesantren maupun diluar pesantren melalui proses seleksi secara lisan terkait pengetahuan agama, dan seleksi secara paraktek terkait kemampuan mengajar. Seleksi ini dilakukan

⁶²Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 12 Februari 2019 jam 10.00 pagi.

⁶³Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 25 April 2019 jam 12.00 siang.

ketika santri telah lulus dan dievaluasi oleh pendidik senior terkait kemampuan mengajar. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Pondok pesantren tidak banyak merekrut dari alumni, pada tahun ajaran 2018-2019 merekrut alumni sebanyak 8 terdiri dari putra 4 orang dan putri 4 orang. Proses seleksi yang pasti banyak dilakukan mulai tes lisan, tulis dan praktek mengajar. Bagi mereka yang mampu melalui semua tes tersebut dinyatakan lulus melalui berbagai macam predikat *mumtaz*, *jayyid jiddan*, *jayyid* dan sebagainya. Bagi mereka yang memiliki predikat *mumtaz* akan ditempatkan di pesantren sendiri, sedangkan bagi mereka yang belum *mumtaz* mereka dikirim ke lembaga pendidikan lainnya agar mereka menambah pengalaman dan meningkatkan kompetensi dengan belajar di tempat lain. Dengan maksud, pola pembelajaran di luar menambah wawasan bagi guru-guru pengabdian”.⁶⁴

Proses seleksi pendidik di pesantren bukanlah suatu keharusan, namun untuk mengetahui kompetensi dan profesionalitas pendidik melalui berbagai macam pengawasan yang dilakukan pesantren terhadap pendidik. Seleksi dilakukan oleh kyai sendiri melalui wawancara, hasil wawancara dan observasi tersebut menentukan layak atau tidaknya pelamar tersebut diterima sebagai pendidik di lingkungan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

Berdasarkan hasil observasi, pondok pesantren Darul Istiqomah Bondowoso tidak banyak melakukan rekrutmen pendidik sehingga proses seleksi dilakukan dengan wawancara antara kyai dengan pelamar. Instrumen penerimaan pendidik berdasarkan standarisasi yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren.

⁶⁴Wawancara dengan guru Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan di Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2019 jam 9.00 pagi.

2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

Penempatan pendidik merupakan keputusan akhir diterimanya calon pendidik. Namun sebelumnya, pesantren melakukan proses panjang telah dilalui untuk memperoleh calon pendidik mulai dari perencanaan secara rutin dengan cara menganalisis jumlah kebutuhan calon pendidik yang diperlukan, rekrutmen dan seleksi. Setelah seleksi ada penentuan keputusan akhir yang dilakukan oleh lembaga dengan cara memberikan surat tugas untuk pelamar yang diterima dan pemberitahuan secara langsung oleh kyai bagi pelamar yang belum diterima. Ada beberapa tahapan yang dilalui sebelum memberikan keputusan akhir berupa surat tugas yaitu: 1) kategori posisi; 2) prasyarat posisi; dan 3) kebutuhan/permintaan operasional. Setelah mereka mendapatkan keputusan akhir maka dilakukan orientasi atau pengembangan kinerja pendidik. Berikut ini akan diuraikan masing-masing berdasarkan temuan dilapangan.

a) Kategori Posisi

Kategori posisi di pesantren Darul Istiqomah mengikuti perkembangan peserta didik, memang selama ini pesantren tidak banyak menugaskan pendidik baru. Jumlah pendidik di pesantren Darul Istiqomah dalam kategori mencukupi, sehingga jumlah calon pendidik yang ditempatkan setiap tahunnya sekitar 8 orang. Mereka ditugaskan untuk membantu mengajar, membimbing dan mendampingi dalam kegiatan santri.

Sebagaimana Jamil mengatakan:

“Pesantren menempatkan beberapa alumni untuk membantu mengajar dan mendampingi kegiatan santri. Sebenarnya masalah pendidik telah terpenuhi, namun berdasarkan program kerja pesantren dalam mencetak kader-kader yang siap terjun ke masyarakat, maka ada beberapa pergantian pendidik junior setiap tahunnya. Pendidik junior memiliki tugas penuh untuk mendampingi

kegiatan santri selama 24 jam, sedangkan dalam mengajar mereka diberi jam mengajar hanya 2 hari atau tiga hari mengajar 2 sampai tiga mata pelajaran itupun melalui team teaching”.⁶⁵

Walaupun jam mengajar pendidik junior terbatas, namun pendidik junior diberi keleluasaan mengajar pada semua kelas baik kelas 1 sampai kelas 5. Dari aspek kompetensi mereka dinilai layak mengajar seperti pendidik lainnya walaupun belum sarjana. Karena selama ini, pendidik pesantren lebih banyak mengasah skill dan potensi peserta didik melalui praktek. Bagi mereka yang diberi amanah dengan surat tugas untuk mengajar, direktur maupun pengurus harian turut mendampingi mereka serta dibantu oleh pendidik yang senior untuk menjelaskan tata tertib, tugas pokok pendidik, sikap dan perilaku bahkan etika berpakaianpun tidak ketinggalan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Bagi calon pendidik yang diterima pesantren memberi amanah dengan memberi jadwal mengajar sesuai dengan kompetensinya, selain itu hendaknya sebaga pendidik yang baru mengenal lingkungan pesantren Darul Istiqomah bisa menyesuaikan diri dengan aturan-aturan yang sudah ada sebagai komitmen dan loyalitas pendidik. Biasanya ketika ada pendidik yang baru semua pengurus bahkan semua pendidik senior siap mendampingi dan saya kira semuanya sangat terbuka. Tidak ada pendidik yang mementingkan dirinya sendiri semuanya kompak dan ukhuwah islamiyah itu sebagai pegangan”.⁶⁶

Sebagaimana hasil observasi bahwa ustadz Fajar melakukan pendampingan pada pendidik junior yaitu ustadz Azzam dalam tata cara mengajar di pesantren serta terkait dengan tugas-tugas lainnya. Hal ini menunjukkan bahwasannya kerjasama yang baik antara pendidik junior dan senior dapat mencapai tujuan pesantren. Dalam penempatan pesantren bukan hanya terjadi pada pendidik junior. Namun, penempatan juga diberlakukan pada pendidik senior terkait dengan jabatan-jabatan tertentu.

⁶⁵Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 25 April 2019 jam 12.00 siang.

⁶⁶Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah di Bondowoso pada tanggal 12 Februari 2019 jam 10.00 pagi.

Semisal Direktur yang awalnya diamanahkan pada pendidik yang paling senior semisal bapak Qodir menjabat menjadi Direktur MMI dan Ustadzah Khotimah menjadi Direktur MMAI, namun mutasi jabatan tersebut terjadi di Pesantren Darul Istiqomah. Pada saat ini sejak tahun ajaran 2018/2019 direktur MMI dipegang oleh ustadzah failah sebagai dierektur MMAI.⁶⁷

Penempatan pendidik berdasarkan kategori posisi di pesantren Darul Isiqomah Mesan Bondowoso berdasarkan program kerja rutin tahunan pesantren. Sehingga bagi pendidik junior lebih banyak terfokus pada tugas mengajar termasuk membuat *I'dad* tadrīs. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Pendidik junior pada saat ini tugasnya di pondok pesantren hanya mengajar, sehingga yang perlu dipersiapkan adalah membuat *I'dad* sesuai dengan jadwal pembelajaran masing-masing. Walaupun ada contoh format pembuatan *I'dad* namun para pendidik perlu mengembangkan *I'dad Tadrīs* yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pada tahun 2019-2020 tugas pendidik junior mulai ditingkatkan untuk mengurus bidang-bidang yang ada di pondok pesantren seperti bidang ekonomi, sosial dan masih banyak bidang lainnya. Jika penugasan ini sudah mulai aktif, maka jam ngajar untuk pendidik junior mulai dikurangi cukup 2 hari atau 3 hari selebihnya mereka mengurus dan mengembangkan bidang-bidang tersebut. Bentuk pengawasan tetap dilakukan pada pendidik junior, agar mereka bisa mengembangkan kemampuannya dalam tugas mengajar.⁶⁸

Sedangkan penempatan pendidik junior melalui surat tugas yang diberikan pesantren dan dilanjutkan dengan penjadwalan. Berdasarkan hasil observasi⁶⁹ di lapangan bahwa pendidik junior yang mengajar di pesantren telah sesuai dengan bidangnya. Mereka diberi mata pelajaran tentang kepesantrenan dalam lingkup agama seperti, mahfudhat, mutholaah, bahasa Arab dan sebagainya.

⁶⁷Hasil Observasi 4 Januari 2020 jam 09.00 di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

⁶⁸Wawancara dengan guru pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2019 jam 9.00 pagi

⁶⁹Hasil observasi 18 Desember 2019 di kelas 2 MMI di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

Berdasarkan uraian di atas, bahwa masalah kategori posisi untuk pendidik junior terfokus pada mengajar semua kelas dengan sistem team teaching, namun berdasarkan observasi⁷⁰ peneliti pendidik junior pada tahun ajaran 2019 setiap pertemuan hari Sabtu mulai dilibatkan dalam bidang-bidang majlis pesantren. Sehingga pendidik junior mengalami perkembangan dan peningkatan terkait dengan posisi.

b) Prasyarat Posisi

Prasyarat posisi tidak lepas dari standarisasi pendidik termasuk di dalamnya kompetensi serta prasyarat khusus yang ditetapkan oleh lembaga. Setiap lembaga memiliki wewenang dan kebijakan masing-masing terkait dengan prasyarat untuk calon pendidik tersebut. Terkadang ada lembaga yang memberikan prasyarat yang cukup tinggi sehingga sulit dipenuhi oleh calon pendidik dan ada juga yang cukup sederhana. Semua ini tergantung pada kebijakan dan pengelolaan lembaga termasuk di dalamnya pemimpin sebagai top leadernya. Sebagai pondok pesantren mu'dalah, yang memiliki ciri khas dalam pelaksanaan pembelajarannya menggunakan bahasa Arab, sehingga berdampak pada standarisasi pendidik di pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Setiap calon pendidik yang mengajar di pesantren ini paling tidak memiliki jiwa keikhlasan sebagai pondasi pendidik dalam mengajar. Selain ikhlas mereka memiliki kemampuan berbahasa Arab sebagai ciri khas dari pesantren ini yang selalu mengedepankan bahasa Arab dan Inggris sebagai komunikasi sehari-hari santri. Saya kira prasyarat ini cukup sederhana selain prasyarat kompetensi yang harus ada pada setiap pendidik”.⁷¹

⁷⁰Hasil observasi 18 Desember 2019 di Aula Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

⁷¹Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan di Bondowoso tanggal 12 Februari 2019.

Penugasan dan penugasan kembali pendidik junior memiliki tanggung jawab tambahan yang dapat didasarkan pada pendekatan kompetensi. Salah satu yang dituntut oleh pesantren yaitu semua pendidik termasuk pendidik junior mampu membuat I'dad Tadris (persiapan mengajar) dalam bahasa Arab yang benar, kesesuaian materi, mental pendidik, kemampuan pendidik menjelaskan, memberikan evaluasi dan sebagainya. Semuanya dilakukan dalam bahasa Arab, sehingga kompetensi pendidik dalam bahasa Arab merupakan faktor penunjang dalam penempatan.

Berdasarkan hasil observasi dan data lapangan menunjukkan bahwasannya kualifikasi guru yang mengajar di pesantren masih banyak belum memenuhi kualifikasi, ini bisa dilihat pada lampiran 3 tentang data pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Masalah kualifikasi bukanlah tantangan bagi pesantren karena standar guru merupakan kunci sukses keberhasilan pembelajaran di pesantren. Ini bisa di dari output santri yang mampu besaing dengan lulusan lembaga-lembaga lainnya untuk masuk ke perguruan tinggi negeri bahkan mampu mengirim alumni untuk studi lanjut di Al Azhar dan Madinah. Dalam hal ini Khotimah mengatakan:

“Model pembelajaran di pesantren berbeda dengan pembelajaran di lembaga-lembaga lain, karena pembelajaran berlangsung menggunakan bahasa Arab sehingga guru yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah ini paling tidak sudah mampu berbahasa Arab dan Inggris dengan lancar. Tugas guru bagaimana memberikan perubahan pada santri, sehingga ketika mereka lulus paling tidak ada perubahan pada sikap, perilaku dan pengetahuan. Kontrol dalam pembelajaran seringkali dilakukan oleh guru-guru senior terhadap guru junior. Bentuk seperti ini memberikan manfaat untuk tukar pengalaman, pemantapan pedagogik serta mampu mengembangkan pembelajaran”.⁷²

⁷²Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2019 jam 9.00 pagi.

Berdasarkan uraian di atas, prasyarat posisi mencakup standar khusus pendidik sesuai dengan kebutuhan pesantren, kemampuan pendidik junior dalam bekerjasama dengan senior berjalan dengan baik, membangun hubungan yang harmonis dalam mengajar antara pendidik senior dan junior serta keempat kompetensi pendidik yang wajib dipahami dalam aktivitas mengajar.

c) Kebutuhan/Permintaan operasional

Penempatan pendidik junior di pondok pesantren Darul Istiqomah berdasarkan program kerja rutin pesantren dalam tujuan melahirkan kader-kader yang berkualitas siap terjun di masyarakat. Namun pesantren lebih banyak menugaskan alumni mengajar di lembaga pendidikan lain dari pada di pesantren sendiri dengan tujuan sebagai promosi dan menambah pengalaman dari luar pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Pesantren ini sejak berdirinya telah memiliki program kerja yang cukup jelas terkait dengan kaderisasi. Salah satu program kerja ini adalah mewajibkan pada alumni yang baru lulus untuk mengabdikan mengajar selama 1 tahun baik di lembaga pesantren sendiri maupun lembaga pendidikan Islam lainnya. Sehingga penempatan pendidik setiap tahunnya merupakan kebutuhan pesantren”.⁷³

Sebenarnya jumlah pendidik tetap Yayasan di pesantren terpenuhi setiap tahunnya, penempatan alumni merupakan bagian dari pendidikan pesantren dalam melatih, membimbing, mengasah skill alumni sebelum mereka terjun ke masyarakat. Adanya pendidik junior tersebut, cukup membantu pesantren dalam mengelola kegiatan santri sehari-hari. Sebagaimana diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Penempatan pendidik junior di pesantren ini maupun dilembaga pendidikan lainnya merupakan pendidikan yang berkelanjutan yang diberikan pesantren pada santri dan berkelanjutan dalam pengabdian. Selain dari program wajib,

⁷³Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2019 jam 9.00 pagi.

pesantren melatih, membimbing dan mengasah kompetensi mereka. Pendidikan yang diberikan pada santri tidak kalah dengan pendidik pada perguruan Tinggi, menurut saya justru pendidikan di pesantren ini bukan hanya teoritis yang diterima oleh santri namun praktek dan skill melekat pada mereka. Ini bisa dilihat pada out put pesantren ini, setelah lulus mental mereka menjadi pendidik tidak diragukan lagi, sebagian besar mereka telah menjadi pendidik dan berdakwah di masyarakat”.⁷⁴

Berdasarkan uraian tersebut, bahwasannya penempatan pendidik junior berdasarkan program kerja rutin pesantren berbasis kaderisasi, selain melatih, membimbing dan mengasah skill yang harus ada pada jiwa pendidik. Penempatan pendidik berjalan sesuai dengan program kerja, bahkan dapat dilakukan berkelanjutan setiap tahunnya.

d) Orientasi atau pengembangan

Kebutuhan pesantren Darul Istiqomah dalam pengembangan Profesi dilakukan melalui beberapa kegiatan yang mendorong perubahan pendidik. Kegiatan tersebut berupa pelatihan pengembangan metode pembelajaran, penyusunan silabus, penguatan materi pembelajaran baik dilakukan secara internal maupun mengirim pendidik untuk mengikuti pelatihan diluar pesantren. Walaupun kenyataannya banyak pendidik yang belum memenuhi kualifikasi, namun dengan cara kegiatan ini pengembangan profesi tetap dilakukan dan didukung oleh pondok pesantren, selain membekali pendidik dengan pelatihan-pelatihan terkait pembelajaran dan mendorong mereka untuk menghasilkan karya buku. Pesantren mendelegasikan beberapa pendidik untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di luar dalam peningkatan metode pembelajaran sebagaimana yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

“Pesantren setiap semesternya biasanya mengirim salah satu pendidik untuk mengikuti pelatihan, baik yang diadakan oleh pondok modern, atau lembaga

⁷⁴Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan di Bondowoso tanggal 12 Februari 2019.

lainnya. Bentuk pelatihan ini berupa peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran, salah satu contohnya terkait metode pembelajaran, pemantapan materi di pondok pesantren mu'adalah. Dan masih banyak kegiatan lain seperti, mengikuti workshop, seminar dan sebagainya. Semua ini dilakukan agar mereka tidak ketinggalan informasi dalam dunia pendidikan khususnya".⁷⁵

Workshop, seminar dan pelatihan yang telah diikuti pesantren tidak lepas dari dukungan pimpinan pesantren sendiri yaitu Kyai Masruri yang ingin melakukan perubahan dan inovasi dalam pembelajaran di pesantren sehingga memberikan dampak positif untuk internal yang dapat dirasakan oleh eksternal pesantren. Berikut ini data pendidik yang pernah mengikuti pelatihan, workshop atau seminar:

Tabel 4.4
Data Pendidik dalam Pengembangan Profesi
Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso
Tahun Ajaran 2018-2019⁷⁶

No	Nama	Kegiatan
1	Masruri Abdul Muhit, Lc	Workshop Pengembangan Kompetensi Ustadz Pelatihan Penulisan Buku ber ISBN
2	Jamil Santosa, RA	Workshop Pengembangan Metode Pembelajaran di Lingkungan Pesantren
3	Khotimah	Workshop Penguatan Sistem Pendidikan pesantren Mu'adalah
4	Failah Ummul Hana, Lc, S.Pd.I	Pelatihan Pengembangan Media Pembelajaran di Pesantren
5	Abdul Qodir, Lc	Workshop Peningkatan Kualifikasi Guru di Pesantren Melalui Akses Beasiswa Kementerian Agama RI

Pada saat ini pondok pesantren Darul Istiqomah dalam proses menata pendidik dalam peningkatan profesi, karena mengingat kebutuhan masyarakat meningkat dan banyak pesantren mulai bersaing dalam pengembangannya. Sebagai pondok pesantren

⁷⁵Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 4 Maret 2019 jam 13.00 siang.

⁷⁶Dokumen Pondok Pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso

mu'adalah, perlu pengembangan kompetensi ustadz sebagaimana yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Saya sendiri pernah menghadiri workshop untuk mewakili guru-guru yang mengajar di pondok pesantren Daris, workshop itu dilakukan pada hari senin sampai Rabu (24-26 September 2018) di hotel Sahira Butik Bogor. Workshop ini membahas pengembangan kompetensi ustadz selain itu lebih banyak membicarakan rencana undang-undang pendidikan pesantren agar nantinya bisa menguatkan pendidikan pesantren yang selama ini sudah diakui keberadaannya dan keberhasilannya dalam pendidikan”.⁷⁷

Dari hasil workshop tersebut, kyai menyampaikan hasilnya pada semua pendidik pada pertemuan evaluasi mingguan yang dilakukan setiap hari Kamis dan hari Sabtu di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Beliau menjelaskan, bahwasannya pendidik yang mengajar di pesantren mu'adalah paling tidak mahir secara lisan menggunakan bahasa Arab maupun bahasa Inggris, selain itu kualifikasi pendidik perlu ditingkatkan dengan cara mengakses beasiswa yang telah disediakan oleh pemerintah. Setiap tahunnya tawaran studi lanjut untuk pendidik perlu dimanfaatkan oleh pondok pesantren, kyai turut mendukung dan memotivasi para pendidik yang ingin melakukan peningkatan kualifikasi baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Bentuk pelatihan yang diadakan oleh pondok pesantren kerjasama dengan penulis-penulis yang mampu memotivasi pendidik untuk menghasilkan karya buku, sebagaimana yang diungkapkan oleh khotimah mengatakan:

“Pondok pesantren juga memberikan pelatihan-pelatihan pada pendidik untuk sregap menulis dan menghasilkan karya ilmiah, pelatihan ini biasanya disebut dengan Kopdar di pakuniran Darul Istiqomah. Mereka sangat antusias mengikuti pelatihan menulis. Pelatihan menulis bertajuk Latihan Menulis dari Nol Sampai Punya Karya itu diadakan selama 3 hari Rabu, Kamis dan Jumat. Dalam bimbingan Muhammad Husnaini yang seorang penulis buku-buku

⁷⁷Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 12 Februari 2019 jam 10.00 pagi.

hikmah itu, peserta dipacu untuk bisa menulis melalui tiga tahap. *Pertama*, menulis masalah yang sederhana atau mudah. *Kedua*, menuangkan seluruh isi hati dan pikiran. *Ketiga*, membaca ulang apa yang telah ditulis, lalu diedit. Setelah para peserta mampu menuangkan ide-ide pikirannya dalam bentuk tulisan, selanjutnya dilatih bagaimana membangun komitmen atau keistiqomahan diri agar bisa menulis secara rutin. Sekaligus diajarkan tip menerbitkan tulisan di media, menyunting kumpulan tulisan menjadi buku dan menerbitkannya⁷⁸.

Kyai masruri menambahkan bahwa untuk menghasilkan kader-kader yang berkualitas pengajar yang ada di pesantren ini berasal dari para guru alumni Pondok Modern Gontor Ponorogo kemudian juga alumni dari Universitas Islam Madinah, Universitas Al Azhar Mesir, Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab (LIPIA) Jakarta, Universitas as-Syafi'iyah Jember, Universitas Negeri Jember STAIN dan lain-lain selain itu juga pondok pesantren ingin memberikan program pengiriman guru untuk memperdalam ilmu ke timur tengah saat ini ada seorang ustad asal Timor Timur yang sedang belajar di Universitas Islam Madinah atas biaya pemerintahan Saudi. Selain itu pesantren selalu mendorong dan memotivasi guru-guru untuk studi lanjut, bentuk motivasi ini bisa dilihat melalui wawancara peneliti dengan sekretaris pondok yang mengatakan:

“Pondok pesantren selalu mendukung dan mendorong pendidik untuk studik lanjut, baik studi di dalam negeri maupun luar negeri. Bentuk motivasi pesantren ini terwud dalam bantuan dana untuk meringankan beban mereka ketika kuliah, Untuk studi lanjut S1 diberikan bantuan dana Rp.1.000.000,- rupiah perbulan, S2 sebanyak Rp. 1.500.000,- perbulan sedangkan untuk studi lanjut S3 sebanyak Rp.2.000.000,- rupiah perbulan. Hanya ini yang bisa diberikan pesantren sebagai bentuk motivasi, untuk meningkatkan komptensinya⁷⁹”.

⁷⁸ Wawancara dengan guru pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 11 Mei 2019 jam 9.00 pagi.

⁷⁹Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 4 Maret 2019 jam 13.00 siang.

Pengembangan profesi pendidik merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja pendidik, pengawasan tetap dilakukan dipesantren sebagai bentuk tanggung jawab meningkatkan kompetensi pendidik dan menjaga kualitas pendidikan pesantren. Peningkatan profesi ini dilakukan melalui peningkatan metode pembelajaran, media pembelajaran, penguatan materi pembelajaran serta motivasi pesantren dalam peningkatan kualifikasi dengan memberikan bantuan biaya studi.

Berdasarkan hasil observasi, ada beberapa pendidik dalam proses peningkatan kualifikasi ke Madinah 2 orang, Universitas Islam Negeri Malang 1 orang, Universitas Muhammadiyah Jember 1 orang. Selain peningkatan kualifikasi, ada beberapa guru yang telah dikirim untuk mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi. Semua ini merupakan usaha pesantren dalam peningkatan kualifikasi. Adapun instrument pengembangan profesi berkaitan dengan hasil penilaian kinerja pendidik, kesanggupan dan kesediaan pendidik, peningkatan kualifikasi bagi yang belum, pelatihan-pelatihan terkait metode maupun pendalaman materi.

Pergantian jabatan merupakan suatu hal yang wajar dalam sebuah organisasi. Tujuannya yang terjadi pondok pesantren adalah untuk melakukan perubahan serta kaderisasi agar semua pendidik memiliki dedikasi dalam hal kepemimpinan. Berorganisasipun diterapkan pada santri kelas 4, 5 & 6 atau sejajar dengan kelas 1,2 & 3 Aliyah). Setiap decade memiliki ciri khas masing-masing dalam jabatannya. Misalnya, pada waktu pemangku jabatan diaktur dipegang oleh pendidik yang paling senior maka berdampak pada kebebasan berpendapat dalam forum pertemuan evaluasi pendidik yang dilakukan secara rutin setiap hari kamis. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Peralihan jabatan di pondok pesantren Darul Istiqomah dilakukan 5 tahun sekali biasanya. Semua pendidik pasti nantinya akan merasakan menempati jabatan-jabatan penting, terutama pendidik yang benar-benar mengabdikan dan tinggal dilingkungan pesantren dan memiliki pengalaman berorganisasi. Hanya saja jabatan kyai yang tidak pernah tergantikan oleh pendidik lainnya. Pergeseran dan peralihan jabatan seperti ini menurut saya sangat wajar, agar ada suasana baru, semangat baru, saya katakana demikian karena pejabat baru biasanya memiliki banyak ide-ide baru untuk memajukan pembelajaran di pesantren”.⁸⁰

Berdasarkan uraian di atas, penempatan pendidik junior di pondok pesantren Darul Istiqomah menyesuaikan dengan kompetensinya. Penempatan ini bukan hanya diberlakukan pada pendidik junior namun terjadi juga pada pendidik yang senior. Sedangkan penempatan pendidik senior berdasarkan pengalaman berorganisasi dan diutamakan yang tinggal dilingkungan pesantren.

3. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

Evaluasi kinerja pendidik berkaitan dengan teori ada dua model yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Kedua model ini sudah tidak asing lagi di sekolah-sekolah, namun beda halnya yang terjadi di lingkungan pondok pesantren karena memiliki sistem pendidikan yang berbeda dengan sekolah atau madrasah-madrasah lainnya. Namun kedua bentuk evaluasi ini merupakan bagian dari model evaluasi kinerja pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren, yaitu formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan dan sumatif dalam bentuk semesteran dan tahunan.

⁸⁰Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 22 Juni 2019 jam 13.00 siang.

a. Formatif Harian

Di dunia pendidikan kata evaluasi ini sudah tidak asing lagi, karena pendidik bergelut dalam pembelajaran sehingga untuk mengetahui ketercapaian pembelajaran diadakan evaluasi. Evaluasi kinerja pendidik sangat penting dilakukan untuk mengetahui peningkatan kompetensi pendidik, namun masih banyak pesantren terkadang mengabaikan evaluasi. Pada hakikatnya evaluasi ini merupakan pengukuran dan penilaian terhadap kinerja pendidik dan perkembangan peserta didik dimana alat ukurnya yang sering dilakukan menggunakan tes. Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso melakukan evaluasi kinerja pendidik secara kontinuitas, penilaian ini dilakukan sebagai bentuk komitmen dan kedisiplinan yang melekat pada identitas pesantren modern. Bentuk evaluasi formatif terhadap kinerja pendidik yang dilakukan setiap hari terkait kehadiran pendidik di kelas. Seperti yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Setiap jam pembelajaran saya terkadang turut membantu guru piket keliling ke kelas-kelas untuk mengetahui kehadiran guru-guru, biasanya bagi guru yang berhalangan mengajar sudah menginformasikan hari sebelumnya, atau ketika mendesak mereka ini melalui telephon. Setelah itu biasanya saya sampaikan pemberitahuan tersebut pada direktur pondok putri dan putra. Derektur pesantren menginformasikan pada guru piket (*Tabkiir*) untuk menggantikan jam pelajaran yang kosong. Dengan model seperti ini sehingga pembelajaran di pesantren terpantau setiap harinya”.⁸¹

Sebenarnya evaluasi pendidik ini merupakan program pondok pesantren sejak awal berdirinya sampai sekarang ini, model evaluasi yang

⁸¹Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 4 Maret 2019 jam 15.00 sore.

dilakukan sebagai bentuk menjaga ketertiban dalam proses pembelajaran.

Senada seperti yang diungkapkan Khotimah mengatakan:

“Pesantren melakukan kontrol harian yang disebut dengan (*Tabkiir*), *tabkiir* ini mempunyai tugas untuk keliling ke kelas-kelas melihat keaktifan guru yang hadir mengajar, selama ini tidak pernah pesantren mendapat laporan guru bolos, karena selama ini bagi mereka yang berhalangan minta ijin terlebih dahulu. Tindak lanjut kontrol yang dilakukan pesantren bagi guru yang berhalangan mengajar yaitu menghimbau guru tersebut mengganti jam ngajar sesuai dengan kesepakatan santri sekelas. Sehingga tidak mengganggu jam ngajar yang lainnya, model seperti ini sering dilakukan”.⁸²

Selain menjaga ketertiban di kelas, pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik merupakan komitmen pesantren untuk memantau perkembangan kompetensi pendidik dalam mengajar. Karena tidak banyak rekrutmen pendidik setiap tahunnya, sehingga evaluasi tidak begitu ketat, banyak pendidik senior yang mengajar yang sudah tidak diragukan lagi kompetensinya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

“Pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik dalam pembelajaran di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, dilakukan setiap pagi waktu jam pelajaran pertama berlangsung melalui observasi, selanjutnya dilakukan pada jam 10.00 ketika pergantian jam. Selain pengawasan terhadap pendidik pengawasan ini juga difokuskan pada santri, karena pada siang hari ada beberapa santri yang sudah mengantuk, malas masuk kelas ini bisa teratasi dengan memanggil dan memberikan hukuman ringan agar tidak terulangi. Salah satu hukumannya biasanya suruh bersih-bersih, menghafal beberapa ayat al-Qur’an dan sebagainya.”⁸³

Evaluasi kinerja pendidik formatif dilakukan setiap hari lebih banyak difokuskan pada keaktifan pendidik mengajar serta kompetensi pendidik

⁸²Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 22 Juni 2019 jam 13.00 siang.

⁸³Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 25 April 2019 jam 10.00 pagi

terkait kompetensi pedagogik dan profesional dalam pembuatan *I'dad Tadris*, pelaksanaan pembelajaran dalam keaktifan masuk kelas, penyampaian materi dan evaluasi pembelajaran diakhir pertemuan kelas. Di samping itu pengawasan juga dilakukan pada santri untuk melihat kedisiplinan dalam mengikuti pembelajaran. Model evaluasi formatif harian terhadap kinerja pendidik merupakan kegiatan rutin pesantren untuk menjaga kuantitas pendidik dalam perencanaan pembelajaran, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan profesionalitas guru dalam mengajar.

b. Formatif Mingguan

Evaluasi formatif mingguan kinerja pendidik merupakan model kedua yang dilakukan pesantren, evaluasi ini biasanya dilakukan pada setiap hari kamis jam 12.00 dan hari sabtu jam 12.00 siang. Evaluasi mingguan ini merupakan evaluasi keseluruhan pendidik yang mengajar di pesantren, baik pendidik yang tinggal di pesantren ataupun pendidik yang tinggal di luar pesantren. Pendidik yang sertifikasi maupun yang belum sertifikasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kyai Masruri mengatakan:

“Sejak berdirinya pondok pesantren Darul Istiqomah ini sudah berkiblat pada pondok modern Gontor, karena saya sendiri alumni Gontor dan banyak guru yang mengajar di sini merupakan alumni gontor. Tradisi evaluasi kinerja guru keseluruhan dilakukan di pesantren setiap minggu setiap hari kamis. Pada waktu itulah direktur MMI dan MMAI memimpin langsung pertemuan ini untuk melakukan evaluasi kinerja guru selama 1 minggu apakah sudah berjalan lancar sesuai jadwal masing-masing. Keaktifan kehadiran guru ini bisa dilihat pada jurnal mengajar guru. Pada forum inilah para pimpinan dan guru-guru melakukan perbaikan terkait kelemahan pembelajaran, baik dari segi materi, mental, metode dan peningkatan kompetensi. Forum ini sebagai tukar fikiran bagaiman

meningkatkan mutu pembelajaran dan kompetensi siswa untuk meraih prestasi yang membantu mempromosikan pesantren.⁸⁴

Evaluasi mingguan kinerja pendidik di lembaga pendidikan merupakan suatu yang unik, karena tidak semua lembaga pendidikan melakukan evaluasi secara rutin seperti yang dilakukan di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso. Dalam hal ini Jamil mengatakan:

“Evaluasi guru setiap Kamis merupakan agenda rutin yang dilakukan pesantren. Dalam pertemuan ini biasanya dibahas kendala-kendala yang dihadapi guru-guru dalam pembelajaran kelas. Kendala-kendala tersebut biasanya langsung dibahas dan mencari solusi bersama untuk perbaikan agar pertemuan minggu selanjutnya terselesaikan, contohnya kesulitan santri memahami materi yang disampaikan guru, sehingga ada jam tambahan yang dilakukan waktu idhofah, selain itu ada tindak lanjut dari evaluasi ini agar guru-guru ada perbaikan terus menerus”.⁸⁵

Selain pertemuan evaluasi yang dilakukan pada setiap Kamis, ada pertemuan mingguan dalam bidang-bidang majlis. Pertemuan ini dilakukan pada setiap Sabtu sebagaimana yang diungkapkan oleh ustz Khotimah mengatakan:

“Setiap hari Sabtu pesantren mengadakan pertemuan bidang-bidang majlis yang dipegang oleh guru-guru di pesantren Darul Istiqomah. Kalau dulu guru-guru pengabdian tidak dilibatkan dalam bidang-bidang ini hanya diberi tugas mengabdikan dalam mengajar. Namun pada tahun ini, guru-guru pengabdian dilibatkan dalam majlis-majlis untuk membantu mengembangkan bidang majlis yang ada di pesantren, misalnya majlis ekonomi, majlis humas, majlis dakwah, majlis kader, majlis pendidikan dan sebagainya. Setiap bidang memiliki program kerja untuk mengembangkan pesantren, contoh bidang ekonomi turut membantu menangani dan mengembangkan koperasi pesantren, bidang dakwah mengatur jadwal dan pengajian mingguan untuk santri, guru dan masyarakat di lingkungan pesantren Darul Istiqomah. Selain itu evaluasi mingguan ini dilakukan untuk mengimplementasikan

⁸⁴Wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 4 Maret 2019 jam 15.00 sore.

⁸⁵Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 25 April 2019 jam 10.00 pagi

kompetensi pendidik dalam rangka mengembangkan kerjasama pondok pesantren dengan lembaga lain”.⁸⁶

Model pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik mingguan dilakukan sebanyak dua kali yaitu setiap Kamis dan Jumat, Evaluasi Kamis difokuskan pada evaluasi pembelajaran serta masalah-masalah yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran seminggu serta masalah ketercapaian pembelajaran dan kemampuan santri dalam pemahaman materi. Sedangkan evaluasi hari sabtu lebih difokuskan pada pendidik dalam menangani bidang-bidang majlis. Semua pendidik terlibat dalam menangani bidang ini, pada tahun ajaran 2018-2019 pendidik junior hanya dilibatkan dalam pembelajaran, namun pada tahun ajaran 2019-2020 pendidik junior dilibat sebagai anggota yang turut mengembangkan majlis-majlis tersebut.

Berdasarkan hasil observasi bahwasannya, evaluasi formatif mingguan berkaitan dengan evaluasi pembelajaran selama 1 minggu baik terkait kinerja pendidik maupun masalah siswa. Instrumen evaluasi yang digunakan dalam mingguan mencakup: kedisiplinan mengajar mengacu pada jurnal pendidik, kinerja pendidik dalam melaksanakan program kerja, materi ajar, sarana dan prasarana serta perkembangan peserta didik. Evaluasi mingguan ini dilakukan secara rutin, dengan tujuan untuk mengatasi masalah-masalah yang menjadi kendala dalam pembelajaran dan memperbaiki kualitas pesantren.

⁸⁶Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 22 Juni 2019 jam 13.00 siang.

c. Formatif Bulanan

Hasil kinerja pendidik dalam bentuk formatif bulanan merupakan merupakan bagian dari tugas pokok pendidik, salah satu tugas pokok pendidik selain mengajar adalah memantau keberhasilan peserta didik. Pemantauan ini dilakukan secara rutin dan berkesinambungan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

“Pendidik memiliki tugas-tugas pokok yang harus dipenuhi mencakup 4 kompetensi pendidik. Keempat kompetensi ini perlu ada peningkatan setiap bulannya. Pesantren melakukan pemantauan harian, mingguan, bulanan, semesteran, tahunan terkait tugas pokok. Sebenarnya bukan hanya tugas pokok saja namun terkait etika, kedisiplinan, peningkatan peserta didik maupun loyalitas pendidik terhadap pengembangan pesantren ada bentuk pemantauan”.

Pada saat ini penilaian pendidik bukan hanya sebatas pada pembelajaran namun penilaian dilakukan pada kompetensi pendidik dalam pengelolaan dan pengembangan bidang-bidang majlis dalam organisasi pesantren. Bidang-bidang ini merupakan sarana pengembangan pesantren. Seperti yang diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Keempat kompetensi pendidik di Darul Istiqomah bukan hanya dilakukan dalam pembelajaran, namun perlu ditunjukkan kompetensinya dalam bidang-bidang majlis. Bidang-bidang ini selain dievaluasi mingguan setiap hari sabtu namun pesantren mengevaluasi pendidik hasil kerja dalam bidang-bidang. Evaluasi ini terkait dengan perkembangan serta hambatan-hambatan yang dihadapi. Kompetensi kepribadian dan sosial sangat dibutuhkan untuk pengembangan bidang-bidang ini di masyarakat”.

Kompetensi pendidik pedagogis, profesional, kepribadian dan sosial tercermin dalam keseharian pendidik bukan hanya dalam pembelajaran namun perlu diimplementasikan dalam bidang-bidang majlis organisasi pesantren. Kinerja pendidik bukan di dalam kelas maupun diluar kelas merupakan harapan

organisasi untuk memajukan pesantren serta menjaga kualitas dan prestasi yang telah diraih setiap tahunnya.

d. Sumatif Semesteran

Evaluasi kinerja pendidik model sumatif semesteran dalam teori disebut dengan model evaluasi sumatif. Evaluasi sumatif ini dilakukan untuk memberikan angka kredit terhadap kinerja pendidik dalam 1 semester maupun 1 tahun. Evaluasi kinerja pendidik semesteran di Pondok Pesantren Darul Istiqomah mencakup penilaian kinerja pendidik terkait ketercapaian materi pelajaran dalam 1 semester, perkembangan peserta didik dilihat dari hasil ujian semester. Pelaksanaan ujian semester terdiri dari 3 bentuk ujian lisan, tulis, dan praktek. Sebelum pelaksanaan ujian tentu pesantren melakukan pertemuan evaluasi pendidik per semester. Pondok pesantren mengundang semua pendidik untuk rapat evaluasi selama 1 semester untuk persiapan ujian. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Jamil mengatakan:

Ketika ujian semesteran akan tiba, biasanya ada rapat khusus yang dipimpin oleh direktur pesantren. Selama ini pertemuan evaluasi mingguan, semesteran kyai tidak memimpin langsung dalam rapat, kyai hanya memberikan pengantar untuk memperlancar acara. Karena jika kyai sendiri yang memimpin rapat evaluasi para pendidik sungkan untuk memberikan masukan atau berpendapat. Dari masukan atau komentar teman-teman dalam evaluasi tersebut direktur mudah memberikan keputusan sesuai kesepakatan bersama. Pada intinya, kyai menyerahkan urusan pengelolaan pesantren, pendidik, kegiatan pesantren pada putranya selaku direktur putra dan putri.⁸⁷

Sebelum diadakan rapat, direktur MMI dan MMAI mengontrol jurnal pendidik terkait ketercapaian pembelajaran. Dalam pertemuan tersebut

⁸⁷Wawancara dengan pengurus harian pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 25 April 2019 jam 10.00 pagi

direktur membahas ketidak tercapaian para pendidik dalam pembelajaran.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khotimah mengatakan:

“Dalam pertemuan rapat, direktur MMI dan MMAI menanyakan pada guru yang bersangkutan ketidak tercapaian pembelajaran tersebut, misalnya yang pernah saya alami ditanyakan pada saya oleh ustadzah Failah selaku direktur MMAI, “ada permasalahan apa ustazah khotimah selaku guru yang mengajar fiqih di putri kok belum tuntas pembelajarannya? “saya jawab: pertama, karena muatan materi sebelumnya dianggap sulit oleh santri sehingga saya tidak melanjutkan materi terakhir. Kedua, kemampuan santri yang saya hadapi berbeda dengan kelas lainnya sehingga selaku pendidik saya punya prinsip yang terpenting santri faham materi yang saya sampaikan bukan ketuntasannya sebagai prioritas.”⁸⁸

Selain itu, pertemuan evaluasi semesteran ini merupakan wadah untuk memperbaiki pembelajaran untuk semester selanjutnya. Sebagai tindak lanjut kegiatan ini adalah mewajibkan guru untuk menyiapkan soal ujian baik lisan maupun praktek. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Fajar mengatakan:

“Wabil khusus pertemuan ini membahas persiapan ujian, selain itu selaku direktur saya menginformasikan pada guru untuk mempersiapkan diri menguji santri dan santriwati dalam ujian lisan, tulis dan praktek. Persiapan mental juga perlu disiapkan karena biasanya dalam ujian lisan dan praktek membutuhkan waktu ekstra santri diuji satu persatu untuk mengetahui pemahaman santri terkait mata pelajaran yang diujikan dalam satu semester. Sebenarnya bukan hanya mental guru yang perlu dipersiapkan, tetapi energy fisik dan fikiran santri juga terkuras untuk belajar menghadapi ujian tersebut. Biasanya nuansa pondok sudah berbeda, setiap tempat dimanapun santri belajar menghafal sampai malam hari”⁸⁹

Evaluasi semesteran bukan hanya terjadi pada kinerja pendidik namun peserta didik turut dievaluasi dari aspek kualitas dan pemahaman materi.

⁸⁸Wawancara dengan guru pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 22 Juni 2019 jam 13.00 siang.

⁸⁹ Wawancara dengan Direktur pondok pesantren darul Istiqomah Maesan Bondowoso, pada tanggal 22 Juni 2019 jam 13.00 siang.

Sebenarnya proses evaluasi yang paling tegang adalah santri. Kontinuitas evaluasi yang dilakukan oleh pesantren merupakan komitmen dan tanggung jawab bersama mencapai visi misi pesantren. Dari hasil evaluasi pesantren melakukan tindak lanjut terkait kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran. Tindak lanjut ini biasanya berdasarkan hasil musyawarah bersama-sama antara semua guru, kyai maupun pimpinan lainnya. Sehingga hasil musyawarah dalam pertemuan evaluasi merupakan keputusan bersama.

Dari paparan data di atas, dapat diformulasikan bahwasannya evaluasi kinerja pendidik sumatif semesteran mencakup: a) ketercapaian materi pembelajaran dalam 1 semester yang mengacu pada I'dad Tadris, b) perkembangan pengetahuan peserta didik, c) kedisiplinan pendidik, d) perkembangan empat kompetensi pendidik dalam mengajar dan dalam bidang-bidang majlis.

e. Sumatif Tahunan

Evaluasi sumatif tahunan merupakan bagian dari evaluasi diri pendidik secara formal dilakukan secara keseluruhan. Karena selama 1 tahun mengajar pesantren terus melakukan penilaian secara rutin melalui kolaborasi. Sehingga sumatif tahunan ini merupakan penilaian kinerja pendidik yang berkaitan dengan empat kompetensi yang perlu diasah dan ditingkatkan. Dalam hal ini Jamil mengatakan:

“Evaluasi kinerja tahunan mencakup kinerja pendidik selama bekerja di pesantren, terkait dengan tanggungjawab, kedisiplinan, istiqomah, dan loyalitas pendidik dalam mendukung semua kegiatan di pesantren. Kepatuhan pendidik terhadap aturan-aturan yang ada di pesantren baik itu pendidik senior maupun pendidik junior semua sama tidak ada perbedaan baik yang tua maupun muda. Komitmen terhadap visi dan

misi pesantren sangat dibutuhkan oleh lembaga untuk memajukan pesantren”.

Pada pertemuan tahunan, kyai dan pimpinan pesantren lainnya melakukan evaluasi secara keseluruhan terkait dengan ketercapaian pembelajaran, peningkatan kompetensi, perkembangan peserta, kedisiplinan, perilaku, kendala-kendala dalam pembelajaran dan perkembangan pesantren. Evaluasi diri setiap pendidik dilakukan secara kolaboratif antara pendidik senior dan pendidik junior. Hasil evaluasi akhir disampaikan kepada direktur masing-masing, seperti yang diungkapkan oleh Masruri mengatakan:

“Saya memberi kepercayaan pada pendidik senior untuk meringkaskan, mengevaluasi dan melakukan pendampingan secara rutin agar memiliki kompetensi yang sama dengan pendidik senior. Walaupun belum ada ukuran kinerja yang jelas, akan tetapi saya menilai semua pendidik senior telah sesuai dengan tupoksi masing-masing bahkan ada yang melebihi karena memiliki tugas yang banyak selain mengajar. Itulah yang membedakan pendidik di pesantren Darul Istiqomah dengan pendidik lembaga lainnya”.

Pada saat ini evaluasi sumatif tahunan di pesantren belum terstruktur dan terakomodasi dengan baik walaupun pesantren telah melakukan pengawasan secara rutin. Sehingga evaluasi sumatif mencakup evaluasi kinerja pendidik dalam pembelajaran mencakup ketercapaian pembelajaran, perkembangan peserta didik, penggunaan media, perkembangan empat kompetensi pendidik, kedisiplinan serta kinerja pendidik yang dapat memberikan perubahan pembelajaran yang berdampak positif pada semua civitas lingkungan pesantren.

Dari beberapa paparan data pada situs 2 ini, temuan manajemen pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah sebagai berikut:

	<p>dari pendidik eksternal yang sesuai dengan kompetensinya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Prasyarat posisi yang diutamakan adalah ikhlas, memiliki kemampuan berbahasa Arab, etika dan akhlak. Kualifikasi bukanlah standar utama di pesantren. 3. Kebutuhan/Tuntutan operasional pendidik junior setiap tahunnya merupakan program kerja rutin berbasis kaderisasi. 4. Orientasi atau pengembangan profesi dilakukan secara kontinuitas di pesantren, baik dalam mingguan maupun semesteran. Namun pengembangan profesi banyak diprioritaskan bagi pendidik junior dalam 1 tahun dan pengembangan pendidik senior belum maksimal. Selain itu pengembangan pendidik melalui peningkatan kualifikasi dengan studi lanjut berupa bantuan biaya dengan nominal sesuai jenjang pendidikan.
Evaluasi kinerja pendidik	<p>Evaluasi kinerja pendidik mencakup: formatif harian, formatif mingguan, formatif bulanan, sumatif semesteran dan sumatif tahunan. Di samping model evaluasi tersebut, ada bentuk pendampingan untuk meningkatkan kinerja pendidik. Kinerja pendidik di pesantren tidak lepas dari ciri khas pesantren sendiri yaitu menegakkan kedisiplinan dan panca jiwa pesantren. Sehingga semua pendidik patuh dan taat pada semua aturan yang ada. Sikap tersebut berdampak pada kompetensi pedagogis, professional, individu dan sosial. Keempat kompetensi ini setiap hari maupun mingguan selalu dalam pengawasan secara bertim kolaborasi atau melalui petugas tabkiir.</p>

E. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi baik langsung maupun tidak langsung yang telah diuraikan di atas dapat dipaparkan beberapa temuan dari kedua obyek penelitian terkait manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso sebagai berikut:

1. Temuan Penelitian Situs 1 Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

a. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik Pondok Pesantren Baitul

Arqom Balung Jember meliputi:

1). Perencanaan Pendidik

- (a) Kyai, Direktur dan wakil direktur melakukan musyawarah secara tertutup mengenai kebutuhan pendidik.
- (b) Analisis kebutuhan dilakukan setiap tahun secara rutin setiap pergantian peserta didik, dan kebutuhan pendidik difokuskan pada internal pesantren yaitu santri yang akan lulus pada tahun tersebut.
- (c) Melakukan pemetaan kebutuhan pendidik sebelum melakukan rekrutmen.
- (d) Perencanaan dilakukan bertujuan berangkat dari motivasi dalam mewujudkan kader-kader pesantren.

2). Rekrutmen Pendidik

- (a) Menentukan jumlah kebutuhan yang akan direkrut berdasarkan hasil musyawarah tertutup dengan pimpinan, wakil dan direktur pesantren.
- (b) Menentukan dimana calon pendidik akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pesantren.
- (c) Melakukan pemetaan kompetensi calon alumni yang dilakukan oleh direktur MMI dan direktur MMaI.
- (d) Melakukan rekrutmen dari internal pondok pesantren setiap tahun secara rutin dengan jumlah cukup banyak.
- (e) Rekrutmen dilakukan berdasarkan program kerja yang memiliki motivasi sebagai kaderisasi.

3). Seleksi Pendidik

- (a) Ada standar pendidik sebagai rujukan untuk melakukan seleksi calon pendidik.
- (b) Seleksi dilakukan melalui ujian praktek mengajar (*microteaching*) yang diobservasi secara terbuka oleh pimpinan pondok, direktur, wakil direktur, pendidik senior maupun peer teaching.
- (c) Hasil observasi diumumkan secara lisan bersifat terbuka sebagai masukan perbaikan mengajar mencakup kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

b. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember meliputi:

- 1). Kategori Posisi cukup besar jumlahnya melalui internal pesantren. Pendidik junior ditempatkan pada kelas 1 & 2 dalam mengajar, selain itu diberi tanggung jawab mengelola kegiatan sehari-hari di pesantren. Penempatan pendidik belum sesuai dengan kompetensi karena masih ada pendidik yang mengajar mata pelajaran PKN dan Bahasa Inggris tetapi belum memenuhi kualifikasi S1 Bahasa Inggris dan PKN.
- 2). Prasyarat Posisi untuk pendidik yang baru adalah lulusan KMI, mampu berbahasa Arab serta patuh terhadap peraturan pesantren.
- 3). Kebutuhan/Tuntutan Operasional penempatan pendidik junior berdasarkan program kerja berbasis kaderisasi dan promosi pesantren.
- 4) Orientasi atau Pengembangan profesi pendidik dilakukan penataran secara rutin di awal tahun ajaran baru. Pengembangan-pengembangan pendidik diprioritaskan pendidik junior melalui pendampingan yang disebut dengan Ta'khil dalam pembuatan I'dad tadrīs, pendalaman materi dan Tahsin dalam

perbaiki bacaan Al-Qur'an dan Bahasa Arab. Pengembangan profesi pendidik berdasarkan keputusan dari pesantren melalui musyawarah antara kyai, wakil Direktur dan Direktur. Pengembangan profesi berkelanjutan hanya dilakukan pada harian, mingguan, bulanan. Sedangkan pengembangan profesi berkelanjutan (CPD) saat ini belum dilakukan, karena adanya pergantian pendidik setiap tahun secara rutin dalam jumlah yang besar. Pengembangan seringkali dilakukan melalui internal pesantren, sehingga pengembangan kinerja pendidik mengikuti arus perkembangan media masih terbatas.

c. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

1) Formatif Harian

Evaluasi kinerja pendidik formatif harian merupakan evaluasi terkait perencanaan pembelajaran dalam penulisan I'dad Tadris dengan bahasa Arab yang benar, materi, metode dan media, kedisiplinan, perilaku serta kemampuan berbicara bahasa Arab. Evaluasi harian mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian setiap akhir pembelajaran di kelas.

1) Formatif Mingguan

Evaluasi kinerja formatif mingguan dilakukan secara rutin dalam pertemuan semua pendidik dengan pimpinan pesantren. Evaluasi ini merupakan tindak lanjut dari evaluasi harian pendidik yaitu dengan memberikan pendampingan penguatan materi yang akan diajarkan dilakukan setiap 1 minggu sekali disebut dengan Ta'hil dan pendampingan Al-Qur'an dan Bahasa Arab untuk pendidik yang mengampu mata pelajaran Al-Qur'an dan keagamaan.

2) Formatif Bulanan

Evaluasi kinerja formatif bulanan merupakan evaluasi ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik dan peningkatan pengetahuan peserta didik. Selain itu evaluasi terkait kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran. Kendala-kendala ini dimusyawarahkan oleh pimpinan untuk memberikan solusi.

3) Sumatif Semesteran

Evaluasi sumatif semesteran merupakan evaluasi kinerja pendidik meliputi: ketercapaian materi pelajaran dalam 1 semester, kompetensi pembuatan soal dan memberikan penilaian pada peserta didik, perkembangan empat kompetensi pendidik, peningkatan pengetahuan dan hasil belajar peserta didik.

4) Formatif Tahunan

Evaluasi formatif tahunan merupakan evaluasi secara keseluruhan kinerja semua pendidik baik senior maupun pendidik junior terkait perkembangan kompetensi pendidik, ketercapaian pembelajaran, perkembangan hasil belajar dan kedisiplinan pendidik merupakan faktor terpenting di pesantren. Evaluasi kinerja pendidik tahunan belum terlaksana dengan baik, karenan program pengembangan berkelanjutan dari tahun ke tahun sebagai kendala pesantren untuk mewujudkan pendidik yang professional.

Berdasarkan dari uraian di atas, temuan penelitian pada situs 1 digambarkan sebagai berikut:



4. Temuan Penelitian Situs 2 Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

a. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso meliputi:

1) Perencanaan

- a) Perencanaan pendidik berdasarkan musyawarah terbuka yang melibatkan semua pendidik dipimpin oleh kyai, direktur MMI dan MMaI.
- b) Melakukan analisis kebutuhan pendidik sebelum tahun ajaran baru.
- c) Mengumumkan kebutuhan calon pendidik pada eksternal melalui WhatsApp.
- d) Pendidik tetap lebih banyak dari pada pendidik tidak tetap.
- e) Pesantren lebih banyak mengirim calon alumni ke luar pesantren di banding direkrut dengan tujuan promosi

2) Rekrutmen

- a) Menentukan jumlah calon pendidik yang direkrut berdasarkan kebutuhan pesantren.
- b) Jumlah kebutuhan pendidik setiap tahunnya cukup sedikit.
- c) Rekrutmen mengutamakan calon pendidik dari eksternal pesantren yang sesuai dengan visi dan misi.
- d) Rekrutmen dari internal memiliki motivasi sebagai contoh bagi peserta didik lainnya dan sebagai motivasi dalam kaderisasi.

3) Seleksi

- a) Penetapan standar pendidik mencakup: ikhlas, berakhlakul karimah, berpakaian rapi dan disiplin.
- b) Melakukan seleksi melalui tes wawancara antara pimpinan pesantren dan calon pendidik.
- c) Menentukan calon pendidik yang diterima berdasarkan musyawarah terbuka dengan semua pendidik.

b. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

- 1) Kategori posisi secara transparan terbuka untuk umum, penempatan sesuai dengan keahliannya dan pendidik junior memiliki posisi yang sama dengan pendidik senior dalam mengajar melalui kolaborasi.
- 2) Prasyarat Posisi utama pendidik yaitu ikhlas, mampu berbahasa Arab, Akhlak, perilaku dan spiritual.
- 3) Kebutuhan/Tuntutan Operasional pendidik junior dilakukan secara rutin setiap tahun berdasarkan program kerja serta sebagai promosi pesantren pada semua kalangan masyarakat secara luas.
- 4) Orientasi atau Pengembangan profesi dilakukan dengan mudah karena tidak banyak melakukan rekrutmen calon pendidik setiap tahunnya. Pengembangan profesi melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh internal pesantren maupun diluar pesantren serta memberikan bantuan untuk studi lanjut untuk memenuhi kualifikasi S1, S2 dan S3 dengan bentuk bantuan yang bervariasi menyesuaikan dengan tingkat kualifikasi.

Namun pengembangan berkelanjutan melalui berbagai macam perkumpulan pendidik belum terlaksana dengan baik.

c. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Darul Istiqomah Maesan Bondowoso

1) **Formatif Harian**

Evaluasi formatif harian mencakup: I'dad Tadris, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, kompetensi pedagogik, kopetensi sosial, kopetensi kepribadian dan profesionalitas guru dalam mengajar sudah cukup baik dan tanggap memberikan pelayanan pada pendidik junior.

2) **Formatif Mingguan**

Model evaluasi formatif mingguan dilakukan melalui pertemuan rutin kamisan semua pendidik mencakup: evaluasi pembelajaran selama 1 minggu baik terkait kinerja guru maupun masalah siswa. Instrumen evaluasi yang digunakan mencakup: kedisiplinan mengajar mengacu pada jurnal guru, kinerja guru dalam melaksanakan program kerja, materi ajar, sarana dan prasarana serta perkembangan peserta didik.

3) **Sumatif Semesteran**

Evaluasi kinerja pendidik setiap semester dilakukan sebelum pelaksanaan ujian dan setelah ujian mencakup: ketercapaian materi pembelajaran, perkembangan peserta didik, metode pembelajaran, sarana dan prasarana, kebutuhan guru, kriteria soal, kedisiplinan guru serta pengembangan profesi guru melalui pelatihan maupun peningkatan kualifikasi.

4) Sumatif Tahunan

Evaluasi model ini lebih banyak difokuskan pada kinerja pendidik dalam pembelajaran selama 1 tahun, perkembangan peserta didik dilihat dari hasil akhir, kekuatan pendidik dan kelemahan pendidik, tanggungjawab, loyalitas dan kedisiplinan pendidik. Evaluasi kinerja pendidik terkait empat kompetensi dalam pengawasan secara rutin dengan tim kolaborasi maupun tabkiir. Berdasarkan uraian di atas, temuan dari situs 2 dapat digambarkan sebagai berikut:





5. Temuan Penelitian Lintas

Berdasarkan penyajian data yang diformulasikan dalam temuan di atas, berikut ini peneliti uraikan analisis lintas situs antara pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

Tabel. 4.5 Temuan penelitian Lintas situs

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
1. Perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik di pondok pesantren			
a. Perencanaan	a) Kyai, Direktur dan wakil direktur melakukan musyawarah secara tertutup mengenai kebutuhan pendidik. b) Analisis kebutuhan dilakukan setiap tahun secara rutin dan kebutuhan pendidik difokuskan pada internal pesantren yaitu santri yang akan lulus pada tahun tersebut. c) Melakukan pemetaan kebutuhan pendidik sebelum melakukan rekrutmen. d) Adanya dorongan dan motivasi dari pesantren	a) Perencanaan pendidik berdasarkan musyawarah terbuka yang melibatkan semua pendidik dipimpin oleh kyai, direktur MMI dan MMAI. b) Melakukan analisis kebutuhan pendidik sebelum tahun ajaran baru. c) Mengumumkan kebutuhan calon pendidik pada eksternal melalui WhatsApp. d) Adanya aspek pembelajaran kaderisasi	Perencanaan kebutuhan pendidik dilakukan secara rutin setiap tahun karena ada pergantian pendidik junior melalui musyawarah yang bersifat tertutup dan terbuka untuk menentukan jumlah kebutuhan calon pendidik. Selain itu perencanaan dilakukan berdasarkan dorongan dan motivasi sebagai aspek pembelajaran kaderisasi pesantren terhadap alumni.

b. Rekrutmen	<p>(a) Menentukan jumlah kebutuhan yang akan direkrut berdasarkan hasil musyawarah tertutup dengan pimpinan, wakil dan direktur pesantren.</p> <p>(b) Menentukan dimana calon pendidik akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pesantren.</p> <p>(c) Melakukan pemetaan kompetensi calon alumni yang dilakukan oleh direktur MMI dan direktur MMAI.</p> <p>(d) Melakukan rekrutmen dari internal pondok pesantren setiap tahun secara rutin dengan jumlah cukup banyak.</p>	<p>a) Menentukan jumlah calon pendidik yang direkrut berdasarkan kebutuhan pesantren.</p> <p>b) Jumlah kebutuhan pendidik setiap tahunnya cukup sedikit.</p> <p>c) Rekrutmen mengutamakan calon pendidik dari eksternal pesantren.</p>	<p>Rekrutmen dilakukan melalui internal pesantren dengan jumlah cukup banyak dan eksternal pesantren dengan melakukan pemetaan kompetensi alumni</p>
c. Seleksi	<p>(a) Ada standar pendidik sebagai rujukan untuk melakukan seleksi calon pendidik.</p> <p>(b) Seleksi dilakukan melalui (microteaching) ujian praktek mengajar yang diobservasi secara terbuka oleh pimpinan pondok, direktur, wakil direktur, pendidik senior maupun <i>peer teaching</i>.</p>	<p>a) Penetapan standar pendidik mencakup: ikhlas, berakhlakul karimah, spiritual, berpakaian rapi dan disiplin.</p> <p>b) Melakukan seleksi melalui tes wawancara antara pimpinan pesantren dan calon pendidik.</p> <p>c) Menentukan calon pendidik</p>	<p>Seleksi calon pendidik menyesuaikan dengan standarisasi pendidik mencakup: Lulusan KMI, berakhlakul Karimah, Ikhlas, Mampu berbicara bahasa Arab dan Inggris dan disiplin. Seleksi dilakukan melalui wawancara dan tes microteaching.</p>

	(c) Hasil observasi diumumkan secara lisan bersifat terbuka sebagai masukan perbaikan mengajar mencakup kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan social.	yang diterima berdasarkan musyawarah terbuka dengan semua pendidik.	
2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren			
a. Kategori Posisi	a) Peluang cukup banyak setiap tahunnya dan diprioritaskan untuk internal pesantren; b) Posisi peluang pada kelas 1 & kelas 2; c) selain mengajar pendidik junior diberi amanah mengelola kegiatan santri; d) posisi yang diberikan pada pendidik belum sesuai dengan keahliannya.	a) terbuka untuk semua kalangan; b) posisi yang diberikan untuk pendidik junior sama dengan pendidik senior dengan bentuk kolaborasi atau team teaching; c) selain mengajar pendidik junior diberi tugas mengelola bidang-bidang majlis; d) posisi yang diberikan sesuai dengan keahliannya.	Peluang posisi di pesantren bersifat internal dan eksternal sebagai promosi pesantren. Di samping itu, pendidik junior ditempatkan pada kelas paling dasar dan berkolaborasi dengan pendidik senior. Posisi yang diberikan pada pendidik junior belum sesuai dengan keahliannya namun mereka mendapatkan amanah tambahan selain mengajar mengurus bidang-bidang majlis. Penempatan ini lebih banyak dilakukan pada pendidik junior.
p. Prasyarat Posisi	a. Lulusan KMI; b) kemampuan berbahasa Arab	a) ikhlas; b) lebih mengutamakan lulusan KMI dari	Prasyarat posisi berdasarkan kebutuhan

	dengan lancar; c) patuh terhadap segala peraturan di pesantren; d) kelancaran bahasa Arab; e) perilaku yang baik.	eksternal; c) perilaku dan akhlak tercermin sebagai teladan yang baik; d) taat terhadap semua peraturan pesantren.	pesantren yaitu: mampu berbahasa Arab, ikhlas, lulusan KMI, akhlak dan patuh terhadap aturan pesantren. Kualifikasi sarjana bukanlah prasyarat utama di pesantren.
c. Kebutuhan/Tuntutan Operasional	b) Kaderisasi; b) program kerja pesantren; c) sebagai promosi pesantren.	a) pendidik junior setiap tahun secara rutin berdasarkan program kerja pesantren; b) sebagai promosi pesantren.	Kebutuhan/tuntutan operasional pendidik baru di pesantren merupakan bagian dari program kerja rutin tahunan berbasis kaderisasi dan sebagai promosi pesantren ke semua kalangan masyarakat luas.
d. Orientasi atau Pengembangan	a) Penataran prioritas pendidik junior; b) pendampingan dan mentoring pembuatan I'dad Tadris; c) Ta'khil (pendalaman materi); d) Tahsin (Perbaikan bacaan Al-Qur'an dan bahasa Arab).	a) pelatihan dilakukan internal dan eksternal terkait keempat kompetensi dilakukan secara rutin dalam bentuk kolaborasi pendidik senior dan junior; b) selain itu mendorong meningkatkan kualifikasi dalam bentuk bantuan biaya pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya.	Pengembangan profesi lebih banyak dilakukan pada pendidik junior, bahkan pendidik senior jarang sekali dilakukan pengembangan setiap tahunnya. Pengembangan pendidik junior setelah penempatan sebelum tahun ajaran baru berupa penataran selama 1 minggu terkait empat kompetensi. Selain itu memberikan pendampingan I'dad tadris, penguatan materi yang disebut dengan Ta'khil dan tahsin.

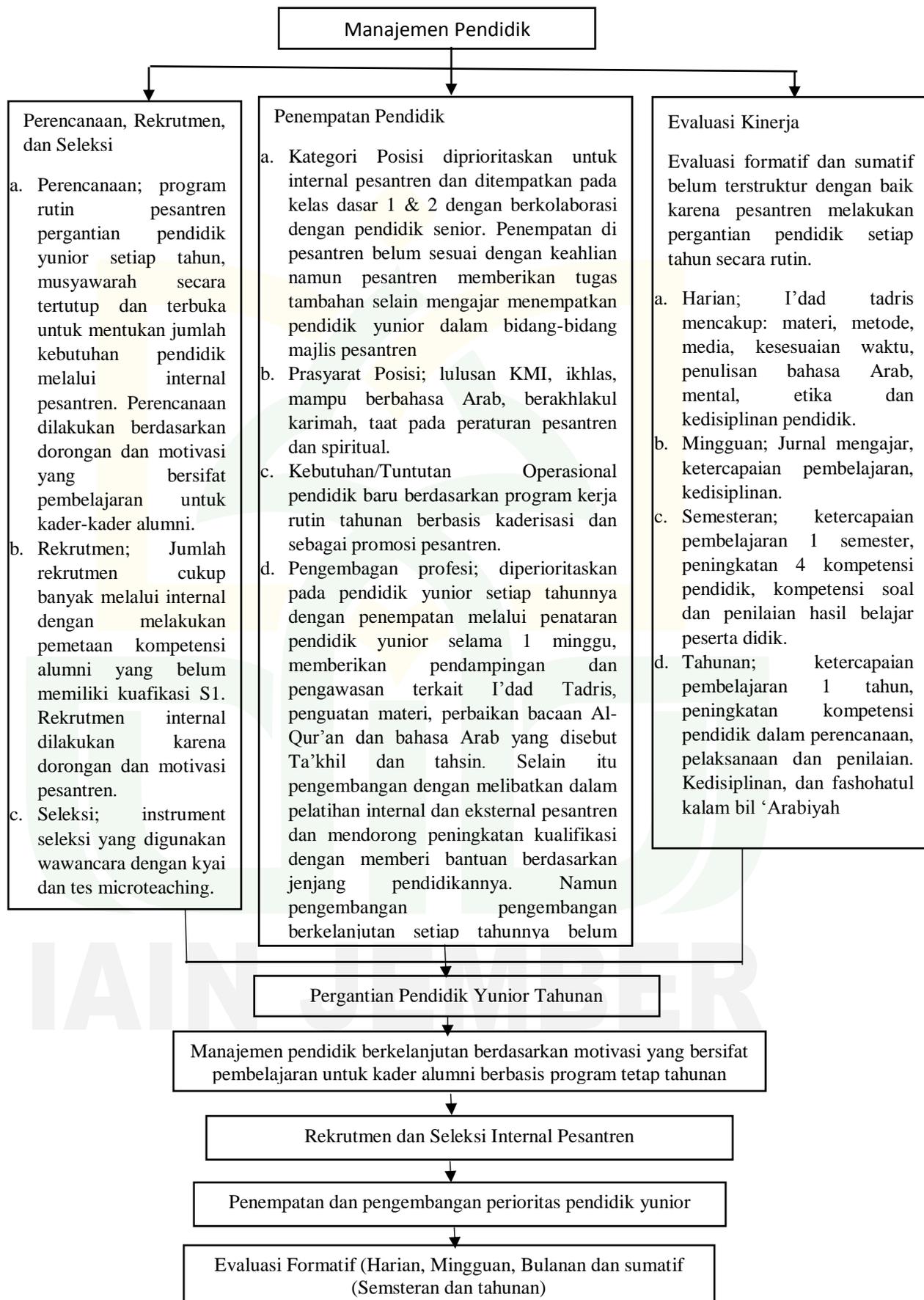
			Pengembangan berupa peningkatan kualifikasi dengan memberikan dorongan dan bantuan biaya berdasarkan jenjang pendidikan yang bervariasi setiap bulannya.
3. Evaluasi kinerja Pendidik			
a. Formatif Harian	Evaluasi kinerja pendidik harian merupakan evaluasi terkait perencanaan pembelajaran dalam penulisan I'dad Tadris dengan bahasa Arab yang benar, materi, metode dan media, kedisiplinan, perilaku serta kemampuan berbicara bahasa Arab. Evaluasi harian mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian setiap akhir pembelajaran di kelas.	Evaluasi harian mencakup: I'dad Tadris, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan profesionalitas guru dalam mengajar sudah cukup baik dan tanggap memberikan pelayanan pada pendidik junior.	Pendidik sebelum mengajar dievaluasi oleh direktur secara langsung dan bentuk kolaborasi dalam evaluasi I'dad Tadris. Pengawasan pelaksanaan pembelajaran mencakup: kedisiplinan, kesiapan mental pendidik, penguasaan materi, kelancaran berbahasa Arab, kesesuaian metode dan media serta kemampuan memberikan evaluasi diakhir pembelajaran.
b. Formatif Mingguan	Evaluasi kinerja mingguan dilakukan secara rutin dalam pertemuan semua pendidik dengan pimpinan pesantren. Evaluasi ini merupakan tindak lanjut dari evaluasi harian pendidik yaitu dengan memberikan pendampingan	Evaluasi mingguan dilakukan melalui pertemuan rutin kamisan semua pendidik mencakup: evaluasi pembelajaran selama 1 minggu baik terkait kinerja guru maupun	Evaluasi mingguan berdasarkan kedisiplinan pendidik, ketercapaian pembelajaran, penguasaan dan pengembangan materi (Ta'khil), kelancaran berbahasa Arab (Tahsin).

	<p>penguatan materi yang akan diajarkan dilakukan setiap 1 minggu sekali disebut dengan Ta'hil dan pendampingan Al-Qur'an dan Bahasa Arab untuk pendidik yang mengampu mata pelajaran Al-Qur'an dan keagamaan.</p>	<p>masalah siswa. Instrumen evaluasi yang digunakan mencakup: kedisiplinan mengajar mengacu pada jurnal guru, kinerja guru dalam melaksanakan program kerja, materi ajar, sarana dan prasarana serta perkembangan peserta didik.</p>	<p>Pengembangan kompetensi pendidik dalam pembelajaran dan bidang-bidang dalam program kerja pesantren.</p>
c. Formatif Bulanan	<p>Evaluasi kinerja bulanan merupakan evaluasi ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik dan peningkatan pengetahuan peserta didik. Selain itu evaluasi terkait kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran. Kendala-kendala ini dimusyawarahkan oleh pimpinan untuk memberikan solusi.</p>	<p>Evaluasi kinerja pendidik junior dalam pembelajaran 1 bulan, perkembangan peserta didik, kedisiplinan, tanggungjawab dan loyalitas pendidik terhadap perkembangan pesantren.</p>	<p>Evaluasi kinerja pendidik bulanan melalui rapat rutin secara terbuka terkait ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik, perkembangan peserta didik, kedisiplinan dan perkembangan organisasi.</p>
d. Sumatif Semesteran	<p>Evaluasi semesteran merupakan evaluasi kinerja pendidik meliputi: ketercapaian materi pelajaran dalam 1 semester, kompetensi pembuatan soal dan memberikan penilaian pada peserta didik, perkembangan empat kompetensi pendidik, peningkatan</p>	<p>Evaluasi kinerja pendidik setiap semester dilakukan sebelum pelaksanaan ujian dan setelah ujian mencakup: ketercapaian materi pembelajaran, perkembangan peserta didik, metode pembelajaran,</p>	<p>Model evaluasi sumatif semesteran terhadap kinerja pendidik lebih terfokus pada kedisiplinan, ketercapaian pembelajaran, peningkatan hasil belajar, sarana prasarana seta kompetensi pendidik dalam pembuatan soal.</p>

	pengetahuan dan hasil belajar peserta didik.	sarana dan prasarana, kebutuhan guru, kriteria soal, kedisiplinan guru serta pengembangan profesi guru melalui pelatihan maupun peningkatan kualifikasi	
e. Sumatif Tahunan	Evaluasi tahunan mencakup: evaluasi kinerja pendidik dalam 1 tahun terkait kompetensi pendidik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran. Kedisiplinan pendidik unsur utama di pesantren	Evaluasi tahunan mencakup: peningkatan kompetensi dan kualifikasi pendidik, perkembangan kinerja pendidik dalam pembelajaran dan bidang-bidang majlis serta kedisiplinan dan tanggungjawab pendidik.	Model evaluasi suamtif tahunan terhadap kinerja pendidik model ini tidak berkelanjutan dikarenakan pergantian pendidik setiap tahun sehingga evaluasi mencakup: kompetensi pendidik dalam pembelajaran dan mengelola bidang-bidang dalam organisasi serta tanggungjawab dan kedisiplinan pendidik.

IAIN JEMBER

Gambar. 4.6 Temuan Akhir Penelitian Lintas Situs



D. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil temuan yang telah uraikan dalam tabel di atas kasus individu dan lintas situs maka dapat dirumuskan proposisi-proposisi penelitian menyesuaikan fokus dalam penelitian yaitu:

1. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren

a. Perencanaan

Perencanaan pendidik berdasarkan hasil musyawarah bersifat tertutup dan terbuka pada tingkat pimpinan pesantren dalam menganalisa kebutuhan jumlah pendidik setiap tahunnya. Kemudian hasil musyawarah di sampaikan dalam pertemuan rutin tahunan secara terbuka terkait jumlah kebutuhan pendidik. Perencanaan dilakukan berdasarkan motivasi pesantren bersifat pembelajaran untuk kader alumni.

b. Rekrutmen

Pergantian pendidik junior rutin dilakukan sebagai program kerja tahunan, rekrutmen calon pendidik berdasarkan standar pendidik melalui internal pesantren dan eksternal pesantren untuk pendidik pada mata pelajaran umum.

c. Seleksi

Kegiatan seleksi di pesantren merupakan bagian dari rekrutmen, seleksi dilakukan berdasarkan standar pendidik melalui tes microteaching untuk calon pendidik internal dan wawancara untuk calon pendidik eksternal pesantren.

2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren

a. Kategori Posisi

Kategori posisi untuk pendidik baru di pesantren berasal dari internal dan ditempatkan pada kelas dasar atau semua kelas dengan berkolaborasi bersama

pendidik senior. Walaupun saat ini masih ada yang belum sesuai keahliannya dalam mengajar namun pendidik junior diberi tanggung jawab mengurus bidang-bidang majlis.

b. Prasyarat Posisi

Prasyarat posisi pendidik baru berdasarkan kebutuhan pesantren yaitu: lulusan KMI, ikhlas, mampu berbahasa Arab, berakhlakul karimah, patuh terhadap aturan pesantren dan spiritual. Sehingga kualifikasi bukanlah prasyarat utama untuk menjadi pendidik di pesantren.

c. Kebutuhan/Tuntutan Operasional

Kebutuhan pendidik baru setiap tahunnya merupakan bagian dari program kerja pesantren untuk melahirkan kader-kader siap terjun ke masyarakat dan sebagai promosi pesantren untuk kalangan masyarakat luas. Kebutuhan berdasarkan motivasi pesantren sebagai contoh bagi peserta didik dan promosi bagi masyarakat luar.

d. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi terbilang jarang sekali dilakukan pada pendidik senior, pengembangan sering dilakukan pada pendidik junior melalui berbagai kegiatan pengembangan profesi diantaranya: penataran awal tahun ajaran baru, pendampingan dan mentoring dalam pembuatan I'dad Tadris, penguatan materi (Ta'khil), Perbaikan Bahasa Arab dan Al-Qur'an (Tahsin), serta peningkatan kualifikasi berupa motivasi dan bantuan dana sesuai dengan jenjang kualifikasi. Sehingga pengembangan profesi berkelanjutan setiap tahunnya baik melalui internal dan eksternal belum terlaksana dengan baik karena adanya pergantian pendidik secara rutin tahunan.

3. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren

a. Formatif Harian

Evaluasi formatif harian merupakan bentuk evaluasi yang dilakukan sebelum dan sesudah pelaksanaan pembelajaran. Kinerja pendidik dilihat dari kemamouan pendidik membuat اعداد التدريس (persiapan mengajar) yang dikoreksi oleh Direktur secara rutin pada jam 06.00 pagi dan melalui model kolaborasi antara pendidik senior dan junior. Evaluasi pelaksanaan pembelajaran terkait kedisiplinan pendidik masuk dan keluar kelas serta, membuka pelajaran, proses dan menutup mengajar, pengawasan kelancaran pendidik menjelaskan menggunakan bahasa Arab, penulisan di papan, dan etika berpakaian.

b. Formatif Mingguan

Evaluasi formatif mingguan yang biasanya disebut dengan Kamisan secara rutin mengevaluasi ketercapaian pembelajaran selama 1 minggu mencakup: kedisiplinan pendidik, penguatan materi (Ta'khil), perbaikan bahasa Arab dan Al-Qur'an (Tahsin), kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran baik terkait perkembangan santri, keaktifan santri maupun peningkatan kompetensi pendidik.

c. Formatif Bulanan

Evaluasi formatif bulanan terkait dengan perkembangan empat kompetensi pendidik dalam pembelajaran, pencapaian pembelajaran, kedisiplinan, kompetensi pendidik mengelola bidang-bidang majlis, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pembelajaran.

d. Sumatif Semesteran

Evaluasi sumatif semesteran terhadap kinerja pendidik dalam pembelajaran selama 1 semester mencakup ketercapaian pembelajaran, kedisiplinan mengajar dalam 1 semester, penilaian dalam pembuatan soal tulis dan lisan, melakukan penilaian hasil belajar, serta peningkatan kompetensi pendidik.

e. Sumatif Tahunan

Evaluasi sumatif tahunan merupakan evaluasi keseluruhan kinerja pendidik selama 1 tahun mulai dari tugas pokok pendidik dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian pembelajaran serta kompetensi pendidik dalam pengembangan bidang-bidang majlis di luar pembelajaran. Penentuan akhir hasil kinerja pendidik belum terlaksana dikarenakan pergantian pendidik setiap tahun secara rutin. Evaluasi kinerja pendidik terkait empat kompetensi selalu dalam pengawasan rutin baik melalui pimpinan, tim kolaborasi maupun tabkiir.



BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, temuan dari bab IV akan didiskusikan dan dianalisis secara lintas kasus. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: (1) Perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik di pesantren, (2) Hasil kinerja pendidik di pesantren, dan (3) Model evaluasi pendidik di pesantren. Ketiga permasalahan setidaknya memberikan gambaran secara kongkrit terkait manajemen pendidik, berbagai aspek dan teoritik sebagai dasar pembahasan perlu dilakukan dalam kajian ini. Pembahasan ini akan dilakukan untuk menemukan kesimpulan akhir dari kajian tentang manajemen pendidik di pesantren.

A. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Pendidik di Pondok Pesantren

Manajemen Pendidik merupakan unsur penting dalam organisasi untuk diperhatikan, karena pendidik menentukan keberhasilan peserta didik. Walaupun banyak peserta didiknya, namun pendidik yang kurang merupakan faktor penghambat dalam organisasi pendidikan. Untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas tentu sebuah organisasi mengelola pendidik secara profesional. Fungsi-fungsi manajemen pendidik telah dilakukan walaupun tidak sistematis berdasarkan teoritik, namun pesantren memiliki cara tersendiri untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas yang belum tentu dilakukan pada lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Pondok pesantren melakukan pergantian pendidik setiap tahunnya melalui internal pesantren berdasarkan program wajib tahunan pesantren untuk melatih skill dan kompetensi santri menjadi pendidik agar setelah lulus dari pesantren siap terjun di lingkungan masyarakat. Walaupun rekrutmen dilakukan rutin tahunan dan melalui internal, kegiatan seleksi

tetap dilakukan melalui wawancara dan *tes microteaching* menguji kemampuan calon pendidik melalui observasi secara terbuka untuk perbaikan-perbaikan. Hasil seleksi sebagai acuan pesantren untuk memberikan surat tugas terkait dengan penempatan. Pengawasan tetap dilakukan pesantren secara rutin untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas dan mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

Temuan dari fungsi-fungsi manajemen pendidik yang telah dilakukan pesantren di atas, dapat memperjelas dan mendukung terhadap teorinya Harris dkk¹, menggabungkan perencanaan pendidik dengan seleksi. Perencanaan dan seleksi pendidik ini merupakan faktor terpenting untuk menentukan program kualitas dan kompetensi pendidik, serta mampu mengembangkan kompetensi pendidik. Komitmen dalam melakukan perencanaan dan seleksi serta pola organisasi, fasilitas, pengembangan pendidik, dan tipe orang yang direkrut dan seleksi merupakan tujuan terpenting yang mampu mengantarkan sekolah pada tujuannya.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan analisis kebutuhan pendidik, proses perencanaan dilakukan melalui musyawarah secara tertutup terlebih dahulu antara kyai dan pimpinan pesantren termasuk, direktur, direktur MMI dan MMaI, dan Sekeretaris yayasan. Kemudian musyawarah dilanjutkan secara terbuka dalam pertemuan rutin evaluasi kinerja pendidik setiap hari kamis jam 12.00 di Aula pesantren. Hasil musyawarah tertutup disampaikan oleh Kyai dan direktur MMI dan MMaI dalam forum pertemuan rutin tahunan di pesantren. Menentukan jumlah calon pendidik berdasarkan santri yang akan lulus. Sehingga dalam musyawarah pimpinan lebih

¹Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

banyak membahas pada pemetaan kompetensi calon pendidik yang akan direkrut dari pada analisis jabatan yang seharusnya dilakukan diawal, seperti yang diungkapkan dalam teorinya Rebores² bahwa 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. Temuan perencanaan pendidik ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
1. Perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di pondok pesantren			
a. Perencanaan	a) Kyai, Direktur dan wakil direktur melakukan musyawarah secara tertutup mengenai kebutuhan pendidik. b) Analisis kebutuhan dilakukan setiap tahun secara rutin dan kebutuhan pendidik difokuskan pada internal pesantren yaitu santri yang akan lulus pada tahun tersebut. c) Melakukan pemetaan kebutuhan pendidik sebelum melakukan rekrutmen. d) Adanya dorongan dan motivasi dari pesantren	a) Perencanaan pendidik berdasarkan musyawarah terbuka yang melibatkan semua pendidik dipimpin oleh kyai, direktur MMI dan MMAI. b) Melakukan analisis kebutuhan pendidik sebelum tahun ajaran baru. c) Mengumumkan kebutuhan calon pendidik pada eksternal melalui WhatsApp. d) Adanya aspek pembelajaran untuk kader-kader	Perencanaan kebutuhan pendidik dilakukan secara rutin setiap tahun karena ada pergantian pendidik junior melalui musyawarah yang bersifat tertutup dan terbuka untuk menentukan jumlah kebutuhan calon pendidik. Selain itu perencanaan berdasarkan motivasi dan pembelajaran untuk kader alumni.

²Rebores, *Human Resource Administration In Education*, 38

		alumni	
--	--	--------	--

Berdasarkan tabel di atas, pondok pesantren melakukan perencanaan yang cukup jelas setiap tahunnya berdasarkan program kerja rutin tahunan yang wajib dilakukan. Sehingga bentuk kebutuhan pendidik, siapa yang akan direkrut, di mana akan ditempatkan cukup jelas dengan adanya pergantian pendidik junior secara rutin.

Pendidik di pesantren disebut dengan ustadz yaitu orang yang berkomitmen terhadap profesionalisme, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap suatu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi:

“Tenaga pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu pendidik adalah orang yang mempengaruhi perkembangan seseorang dari keadaan tidak tahu pada awalnya menjadi tahu. Dalam undang-undang Republik Indonesia disebutkan bahwa “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.³

Berdasarkan peraturan pemerintah dalam undang-undang tersebut, bahwasannya seorang pendidik memiliki dedikasi yang baik dan berkelanjutan untuk menunjukkan profesionalitas pendidik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh John Loughran Monash University dari hasil penelitiannya profesionalitas pendidik bukan hanya dilihat pada kemampuan pendidik dalam mengajar, namun berkaitan

³UU No 20 Tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39 ayat (2). (Bandung: Fokusmedia), 25.

dengan kurikulum yang diberikan sebelum mengajar serta bentuk pengawasan pendidik terkait dengan tugas pokok mengajar. Sedangkan dalam penelitian ini profesionalitas bukan dilihat dari aspek kualifikasi namun berkaitan dengan kemampuan pendidik dalam mengajar serta mampu menjelaskan dalam bahasa Arab secara lancar melalui bentuk pendampingan dan mentoring secara rutin.

Dalam proses pendidikan memegang peranan strategik dalam mencetak generasi bangsa dengan cara pengembangan kepribadian dan penanaman nilai-nilai Islami. Pendidik akan berhadapan langsung dengan peserta didik, namun ia tetap memerlukan dukungan dan pengawasan dari pesantren. Karena tanpa adanya kontrol dari lembaga dalam pelaksanaan tugasnya terasa hampa, tidak ada aturan yang jelas, tidak ada dukungan sarana prasarana yang memadai serta tidak dilengkapi sumber belajar lain yang mendukung berjalannya pembelajaran.

Perencanaan pendidik merupakan kegiatan awal yang dilakukan untuk mendapatkan calon pendidik yang berkualitas, Menurut Ronald W. Rebores menjelaskan perencanaan pendidik:

“Planning is a process common to all human experience. Before embarking on a journey an individual must understand where he or she is, now where he or she wants to go, and decide how best to get there. In elementary from 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”.⁴

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan jumlah kebutuhan serta posisi peluang calon pendidik. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status sumber daya manusia. Profil ini

⁴Rebores, *Human Resource Administration In Education*, 38

dihasilkan melalui formulir yang diisi oleh karyawan, diverifikasi oleh penyelia, dan akhirnya dikirim ke departemen sumber daya manusia. Teori tersebut berbeda dengan proses yang dilakukan di pesantren, bahwa perencanaan pendidik merupakan bagian dari dorongan dan motivasi pesantren yang bersifat pembelajaran untuk kader-kader alumni. Perencanaan ini telah terprogram setiap tahunnya, sehingga sebelum mereka purna belajar telah dibekali bagaimana menjadi pendidik baik dari aspek pedagogis, profesional, kepribadian maupun sosial.

Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, pendidik perlu dikelola dengan baik dan dikembangkan terus menerus agar mereka mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Pengelolaan ini bisa diwujudkan dengan melakukan kegiatan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang dilakukan oleh pesantren merupakan perencanaan yang terkendali oleh program wajib pesantren sehingga perencanaan tidak berdasarkan kebutuhan akan tetapi berdasarkan program kerja pesantren salah satunya adalah kaderisasi. Berikut ini salah satu program dalam proses pengembangan di pesantren berbasis kaderisasi yaitu: a) Pemetaan sumber daya yang ada berdasarkan meryt system; b) Mewujudkan statuta personalia sumber daya; c) Meningkatkan komitmen pengelolaan pendidikan dan pengajaran yang bermutu melalui akad kaderisasi; d) Memantapkan program-program pengembangan kaderisasi; dan e) Menyusun *road map recruitment* kader potensial.

Berdasarkan uraian tersebut, perencanaan pendidik di pesantren memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adi Ansari yang lebih mengarah pada dukungan spiritualitas kepala sekolah dan pendidik dalam perencanaan, sedangkan dalam penelitian Siti Zaenab perencanaan atas dasar kebutuhan sekolah

yang dilakukan sewaktu-waktu ketika ada peluang, sedangkan perencanaan di pondok pesantren dilakukan berkelanjutan setiap tahunnya secara rutin dengan jumlah cukup besar. Perencanaan dilakukan bukan karena kebutuhan atau peluang sewaktu-waktu namun berdasarkan program kerja pesantren yaitu kaderisasi.

2. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan bagian dari proses fungsi-fungsi manajemen pendidik. Kebutuhan pendidik merupakan tuntutan lembaga untuk memberikan pelayanan terbaik pada peserta didik. Kebutuhan pendidik dalam memberikan pelayanan pendidikan di pesantren harus memenuhi standar yang telah ditetapkan pesantren untuk menjamin bahwa pelayanan yang dituntut sesuai dengan harapan pesantren. Standar tersebut begitu penting, untuk menyesuaikan kebutuhan karena tidak semua orang bisa diterima menjadi pendidik kecuali bagi mereka yang sesuai dengan standar tersebut. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.⁵ Berikut ini temuan di dari kedua situs di lapangan:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
1. Perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di pondok pesantren			
b. Rekrutmen	(a) Menentukan jumlah kebutuhan yang akan direkrut berdasarkan hasil musyawarah tertutup dengan pimpinan, wakil dan	a) Menentukan jumlah calon pendidik yang direkrut berdasarkan kebutuhan	Rekrutmen dilakukan melalui internal pesantren dengan melakukan pemetaan kompetensi alumni

⁵S.P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 102.

	<p>direktur pesantren.</p> <p>(b) Menentukan dimana calon pendidik akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pesantren.</p> <p>(c) Melakukan pemetaan kompetensi calon alumni yang dilakukan oleh direktur MMI dan direktur MMAI.</p> <p>(d) Melakukan rekrutmen dari internal pondok pesantren setiap tahun secara rutin dengan jumlah cukup banyak.</p>	<p>pesantren.</p> <p>b) Jumlah kebutuhan pendidik setiap tahunnya cukup sedikit.</p> <p>c) Rekrutmen mengutamakan calon pendidik dari eksternal pesantren.</p>	<p>dengan jumlah cukup banyak dan terkadang ada peluang untuk eksternal pesantren dalam pelajaran umum. Karena tidak semua calon pendidik dari eksternal mampu berbahasa Arab karena pembelajaran di pesantren menerapkan <i>bilingual</i>.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berkaitan dengan rekrutmen merupakan kelanjutan dari proses perencanaan pendidik. Dalam hal ini pesantren melakukan rekrutmen melalui internal pesantren dengan tujuan kaderisasi dan mengeksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Sebagaimana dalam teorinya Harris⁶ dalam rekrutmen pendidik lebih mengutamakan dari lembaga yang sudah diketahui kualitasnya atau dari lembaga-lembaga yang telah melakukan kerjasama dengan memanfaatkan beberapa tehnik yang belum tentu sama dengan lembaga lainnya, tehnik tersebut mencakup: standar pendidik melekat pada organisasi, setiap organisasi memiliki standar pendidik yang tinggi untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas. Kebutuhan pendidik dilakukan dengan membuka informasi peluang melalui media transparan semisal Surat kabar, Radio dan berbagai media lainnya. Kemudian organisasi mengidentifikasi personal yang memiliki kualifikasi baik yang

⁶Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 157.

kemampuannya tidak sepenuhnya digunakan, bentuk pelatihan diberikan pada personel yang tidak memiliki kualifikasi tetapi memiliki potensi tinggi dan organisasi merekrut personel yang berkualifikasi baik untuk dimanfaatkan sepenuhnya.

Untuk mendukung teorinya Harris tersebut, proses rekrutmen pada kenyataan yang terjadi di pesantren, secara umum rekrutmen dengan cara tidak membuka lowongan pekerjaan secara formal atau non formal, namun rekrutmen dilakukan dengan sengaja terhadap internal pesantren yaitu alumni yang baru saja lulus dari pesantren. Rekrutmen eksternal terkadang dilakukan untuk calon pendidik mata pelajaran umum seperti Matematika. Calon pendidik internal tersebut telah mendapatkan pendidikan, pelatihan skill dan kompetensi serta perilaku dianggap telah sesuai dengan standarisasi pendidik di pesantren. Rekrutmen internal pesantren dinilai cukup membantu untuk mengimplementasikan visi, misi dan tradisi pesantren. Rekrutmen pendidik berdasarkan jiwa keterpanggilan untuk menjalankan tugas mengabdikan. Selain dorongan dan motivasi pesantren terhadap para alumni, namun panca jiwa pesantren melakat pada kader-kader alumni untuk mengimplementasikan teori pendidik yang telah mereka terima waktu belajar. Rekrutmen ini merupakan bagian terkecil dari penelitian Adi Ansari bahwa rekrutmen didasarkan pada prinsip-prinsip Al-Qur'an sehingga menghasilkan *output* yang memiliki komitmen organisasi, kepuasan kerja dan ketakwaan. Sehingga inilah yang sedikit yang membedakan dengan penelitian Ansari tersebut, rekrutmen yang terjadi di pesantren walaupun tidak dilakukan melalui perspektif Al-Qur'an, semua pendidik yang

direkrut telah tertanam jiwa keikhlasan dalam mengajar merupakan bagian dari standar pendidik.

Rekrutmen pendidik junior secara internal pesantren memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihanya yaitu: a) menghasilkan out put yang berkualitas dan jiwa pendidik yang siap terjun menjadi pendidik di masyarakat; b) mental telah teruji dan memiliki kemampuan bilingual; c) memiliki empat kompetensi dan mampu mengimplementasikan dengan baik; d) meringankan pembiayaan pesantren; dan e) menjadi ladang promosi pada masyarakat. Sedangkan kekurangannya yaitu: a) CPD belum dilakukan secara baik untuk menghasilkan pendidik yang profesional; b) pesantren lebih terfokus pada pengembangan pendidik junior dari pada pendidik senior; c) Pengetahuan pendidik tentang dunia pendidikan dan teori-teori pendidik perlu ditingkatkan.

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

2. Seleksi

Penetapan standar memiliki kedudukan yang esensial di pesantren. Ancaman, peluang dan ide-ide baru tidak terjadi secara berkala, dengan demikian penetapan standar dapat dibuat kapan saja menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga.

Manajemen pendidik merupakan proses menerapkan semua standarisasi. Dalam penetapan standar biasanya tidak banyak melibatkan orang termasuk, pimpinan lembaga, direktur, serta orang yang mensponsori ide. Berikut ini temuan di lapangan terkait seleksi:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
1. Perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di pondok pesantren			
Seleksi	(a) Ada standar pendidik sebagai rujukan untuk melakukan seleksi calon pendidik. (b) Seleksi dilakukan melalui (microteaching) ujian praktek mengajar yang diobservasi secara terbuka oleh pimpinan pondok, direktur, wakil direktur, pendidik senior maupun peer teaching. (c) Hasil observasi diumumkan secara lisan bersifat terbuka sebagai masukan perbaikan mengajar mencakup kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.	a) Penetapan standar pendidik mencakup: ikhlas, berakhlakul karimah, spiritual, berpakaian rapi dan disiplin. b) Melakukan seleksi melalui tes wawancara antara pimpinan pesantren dan calon pendidik. c) Menentukan calon pendidik yang diterima berdasarkan musyawarah terbuka dengan semua pendidik.	Seleksi calon pendidik menyesuaikan dengan standarisasi pendidik mencakup: Lulusan KMI, berakhlakul Karimah, Ikhlas, spiritual, mampu berbicara bahasa Arab dan Inggris dan disiplin. Seleksi dilakukan melalui wawancara dan tes microteaching.

Berdasarkan temuan di atas, setiap lembaga memiliki standarisasi masing-masing menyesuaikan kebutuhan lembaga, baik itu standar dalam level tinggi

ataupun sedang. Standarisasi pendidik menurut Harris mencakup 3 hal: *pertama*, kesejahteraan siswa; *kedua*, kesejahteraan personalia; dan *ketiga* terdiri dari lima kelompok utama yang menentukan panduan pelaksanaan untuk: (1) struktur organisasi kepegawaian di kantor; (2) prosedur pengadaan staf; (3) proses seleksi staf; (4) program pemeliharaan dan pengembangan staf; dan (5) kondisi tanggung jawab layanan⁷.

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

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

- a. Sifat *Aqliyah* mencakup 1) menyiapkan profesinya bagi orang yang menjalani profesi mengajar diawali dari persiapan diri dalam pendidikan; 2) Akal sehat yaitu memiliki pemikiran yang tajam, cermat, suka mengamati dan kuat ingatannya; dan 3) Kelancaran penyampaian materi sehingga guru mampu mengelola administrasi kelas dan mampu mengatasi kesulitan santri

⁷Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 67-70

serta kuat perhatiannya terhadap santri. Dan diharapkan bagi guru yang mengajar untuk mempersiapkan pelajaran dan pengembangan pembelajaran, dan ini wajib tidak boleh pendidik putus semangat untuk menuntut ilmu sepanjang hayat sehingga bertambah pengetahuannya dan luas pemikirannya.

- b. Sifat *Khalqiyah* mencakup: 1) wajah yang berseri-seri, penuh kasih sayang, lembut, senang dan bahagia dalam pembelajaran; 2) Sabar, karena kesuksesan guru dalam pekerjaannya adalah kesabarannya; 3) Sungguh-sungguh dan semangat dalam pekerjaannya, guru yang malas tidak disukai oleh santri. Kemauan yang keras dan semangat memotivasi santri baik santri yang lemah. Sebagaimana sabda Rasulullah yang berbunyi:

إِنَّمَا أَنَا لَكُمْ مِثْلُ الْوَالِدِ لَوْلَدِهِ أُعَلِّمُكُمْ

Artinya: “Kedudukanku bagi kalian adalah seperti orang bapak kepada anaknya aku akan mengajari kalian”. 4) Suaranya jelas, keras yang mampu menembus ruangan; 5) Pandangan matanya cermat, mampu melihat setiap gerak gerak di kelas.

- c. Sifat *Jismiyah* mencakup: 1) badan sehat dan kuat yang wajib diperhatikan untuk menyempurnakan kedudukannya dengan adanya istirahat, tidur, olahraga dan sebagainya yang mampu mendorong kesehatan badan meliputi; 2) kebersihan badan termasuk rambut, kuku dan pakaian; 3) pakaian yang bagus, serasi, lembut dan adab tidak menyimpang; dan 4) terbebaskan dari pembicaraan yang buruk.

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

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwasannya standar wajib ketika pendidik mengajar di pesantren tidak lepas sifat-sifat yang wajib melekat pada pendidik yaitu *Aqliyah*, *jismiyah* dan *khuluqi*. Sedangkan dalam kitab *Adabul 'Alim Wa Al Muta'alim*⁸ yaitu: 1) Sebagai pendidik memiliki etika dengan mendekati diri kepada Allah, memiliki rasa khouf pada murka Allah, wara', sakinah, tawadhu' khusyu, senantiasa pendidik berpedoman pada hukum Allah; 2) etika pendidik ketika mengajar yaitu selalu mendatangi majlis kelas, mengucapkan salam, menghadapi murid dengan penuh perhatian, sebelum memulai pengajaran hendaknya membaca beberapa ayat Al-Qur'an, mengatur volume suara; 3) etika pendidik terhadap murid yaitu memberikan pengajaran, membangun niat yang ikhlas, mencintai para siswanya, mendidik dan memberikan pengajaran; 4) etika pendidik terhadap buku, memahami isinya, mengembalikan buku jika meminjamnya, memperhatikan kesempurnaan buku, dan ketika menulis harus dalam keadaan suci dan memulai tulisan dengan Bismillahirrohmanirrohim.

⁸ K.H. Hasyim Asy'ari. *Adabul 'alim Wa Al Muta'alim*. (Jombang: Ma'had Tebu Ireng, 1925), 52-68.

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

Sedangkan standar kualifikasi pendidik di pondok pesantren bukanlah suatu kewajiban yang harus dilakukan ketika merekrut calon pendidik, sehingga masih banyak pendidik yang belum memenuhi kualifikasi. Permasalahan kualifikasi sudah jelas ditulis dalam BSNP terkait standarisasi pendidik yang mengajar di MTs atau di MA diatur dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 dalam peraturan pendidik minimal memiliki kualifikasi Diploma dan S1. Dalam PMA No. 18 tahun 2014 Pasal 12 Ayat 1 disebutkan "*bahwasannya guru yang mengajar memenuhi*

kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan yang diampunya”. Pada satuan pendidikan mu’adalah memiliki ciri tersendiri dalam pembelajaran dengan menerapkan *bilingual* yaitu bahasa arab dan bahasa inggris dalam prose mengajar.

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

Pada dasarnya proses seleksi ini merupakan kegiatan menyaring calon pelamar mengambil yang sesuai dengan kebutuhan lembaga disamping itu proses seleksi melekat ketika melakukan rekrutmen. Sebenarnya banyak sekolah tidak melakukan seleksi secara resmi. Terkadang seleksi hanya dilalui melalui wawancara. Masa percobaan dan observasi mengajar pasti dilakukan untuk menyeleksi dan menilai kompetensi yang dimiliki oleh pendidik. Karena dengan melakukan seleksi bisa menghasilkan guru-guru yang berkualitas. Dalam teorinya Rebore⁹ mengatakan bahwasannya seleksi merupakan serangkaian langkah untuk meminimalisir peluang calon pelamar yang kinerjanya tidak memadai. Gorton juga mengatakan bahwasannya seleksi pendidik merupakan kegiatan menganalisa kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan komunikasi, dan kemampuan pedagogis. Materi tes mencakup keterampilan dasar, pendidikan umum, pendidikan profesional dan spesialisasi

⁹Rebore, *Human Resource Administrasi in Education*, 121-130.

lingkup bidang studi.¹⁰ Berdasarkan teori proses seleksi secara formal bukanlah suatu kegiatan wajib yang dilakukan untuk menyeleksi calon pendidik baru, namun bentuk pengawasan terhadap pendidik merupakan kegiatan rutin yang tidak bisa ditinggalkan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwasannya pelaksanaan seleksi belum dilakukan secara formal. Kualitas pendidik bukan dinilai dari input, namun kualitas pendidik di pesantren berdasarkan proses yang dilakukan dengan disiplin, tanggungjawab, dan bentuk pendampingan secara rutin terhadap pendidik. Namun sebelum mereka lulus ada bentuk tes yang dilakukan secara ketat mulai tes tulis, tes lisan dan ujian praktek mengajar. Dari beberapa tes yang diterapkan di pesantren tersebut dengan tujuan mengasah kompetensi santri terutama dalam ujian praktek mengajar benar-benar diuji dan dikontrol sangat ketat. Proses ujian praktek ini menjadi kekuatan pesantren untuk melahirkan pendidik yang profesional. Pelaksanaan ujian praktek di observasi oleh banyak pendidik serta teman-teman sekelas, muatan ujian praktek mencakup:

1. Kemampuan membuat اعداد التدريس (persiapan mengajar) selaras dengan silabus dan RPP
2. Kemampuan membuka dan menutup pelajaran
3. Kemampuan menjelaskan materi
4. Kemampuan menulis dengan rapi di papan tulis
5. Kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang tepat
6. Kemampuan membuat evaluasi

¹⁰R.A. Gorton and G.T. Schneider, *School Based Leadership Challengs and Oportunities*. (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 199), 251.

7. Kesiapan mental
8. Kerapian pakaian
9. Suara

Proses seleksi berlangsung dalam pelaksanaan ujian tersebut, observasi dilakukan oleh kyai, para direktur, pendidik senior dan *peer teaching* untuk mengetahui kompetensi santri sebelum mereka ditugaskan mengajar di pesantren. Seleksi *microteaching* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki alumni, apakah mereka layak diberi surat tugas untuk mengajar di pesantren atau bahkan diterjunkan di lembaga pesantren lainnya. Pada kenyataannya seleksi *microteaching* ini memberikan dampak positif pada alumni, ketika mereka menyangang profesi pendidik walaupun belum melanjutkan pada Peruruan Tinggi kompetensi mereka tidak diragukan dalam mengajar, mereka mampu menguasai 4 kompetensi yaitu pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional.

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

B. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren

1. Kategori Posisi

Kategori posisi dalam manajemen pendidik merupakan peluang yang perlu diisi melalui rekrutmen pendidik yang baru. Kategori posisi ini berkaitan dengan

bagaimana lembaga menyediakan calon pendidik yang terbaik, tanggung jawab penuh terhadap tugasnya. Tampak jelas bahwa cara paling rasional untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan adalah dengan melihat apa yang dilakukan dan siapa yang dapat melakukan terkait dengan pekerjaan yang dibutuhkan. Namun kita sering melihat tugas yang tampaknya didasarkan pada “senior yang baik, senioritas, kenyamanan administratif, preferensi pribadi, atau kepercayaan buta.

Masalah penempatan dipesantren bagi calon pendidik junior pada awalnya pesantren melakukan observasi terkait kinerjanya selama tiga bulan, hasil observasi tersebut berkelanjutan pada bentuk pendampingan-pendampingan terkait tugas pokok pendidik. Selama ini, ini pesantren tidak banyak memberikan tugas mengajar pada calon pendidik maksimal tiga pelajaran dan kelas pun ditentukan yaitu mengajar pada anak-anak kelas 1 atau kelas 2. Walaupun pendidik junior belum memiliki pengalaman kerja, namun secara mental pendidik junior di pesantren telah terlatih sejak menjadi santri skill dan kompetensi dalam mengajar. Sehingga bukan hanya teori yang di dapat namun santri di pesantren skill dan kompetensinya telah teruji siap menjadi pendidik.

Penempatan pendidik berdasarkan perencanaan, rekrutmen dan seleksi. Hasil seleksi menentukan dan menetapkan pendidik diterima atau ditolak di lembaga. Penentuan penempatan pendidik melalui musyawarah antar pimpinan yang diikuti oleh kyai, wakil, sekretaris dan direktur dengan dibuktikan dengan legalitas pendidik baik melalui sertifikat, surat tugas ataupun langsung dengan memberikan jam mengajar untuk pendidik. Masalah penempatan di pesantren dapat dilihat pada temuan penelitian ini:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren			
a. Kategori Posisi	a) Peluang cukup banyak setiap tahunnya dan diprioritaskan untuk internal pesantren; b) Posisi peluang pada kelas 1 & kelas 2; c) selain mengajar pendidik junior diberi amanah mengelola kegiatan santri; d) posisi yang diberikan pada pendidik belum sesuai dengan keahliannya.	a) terbuka untuk semua kalangan; b) posisi yang diberikan untuk pendidik junior sama dengan pendidik senior dengan bentuk kolaborasi atau team teaching; c) selain mengajar pendidik junior diberi tugas mengelola bidang-bidang majlis; d) posisi yang diberikan sesuai dengan keahliannya.	Peluang posisi di pesantren bersifat internal dan eksternal sebagai promosi pesantren. Di samping itu, pendidik junior ditempatkan pada kelas paling dasar dan berkolaborasi dengan pendidik senior. Posisi yang diberikan pada pendidik junior belum sesuai dengan keahliannya namun mereka mendapatkan amanah tambahan selain mengajar mengurus bidang-bidang majlis.

Kategori posisi mengacu pada kebutuhan rutin pesantren dengan mengutamakan rekrutmen dari internal di banding eksternal pesantren. Sehingga masalah kompetensi pendidik baru telah banyak diketahui oleh pimpinan pesantren, sehingga mereka sejalan dengan visi dan misi pesantren. Pesantren tidak perlu melakukan uji coba, dan meminta tanggapan kepada orang lain untuk memutuskan dan menempatkan pendidik junior tersebut. Karena selama ini pesantren terus memantau dan mengamati perkembangan potensi dari alumni yang direkrut menjadi pendidik.

Sebagaimana dalam teorinya Ben Harris¹¹ mengatakan bahwa sebelum pendidik baru benar-benar ditempatkan maka lembaga perlu melakukan *existing opening* yaitu lembaga meminta tanggapan langsung terkait masalah pendidik untuk mempercepat cari pelamar dan mempermudah. Kemudian *future opening* yaitu dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan terkait potensi yang dimiliki pendidik dan terakhir adalah *potential opening* melalui beberapa evaluasi terhadap pendidik untuk mengetahui lebih jauh dan memberikan keputusan untuk menempatkan pendidik baru.

Pada kenyataannya dalam kategori posisi di pesantren pimpinan yayasan serta segenap pimpinan lainnya telah mengetahui kompetensi pendidik junior maka mereka diberi tanggung jawab yang sama dengan pendidik senior dengan cara berkolaborasi antara pendidik junior dengan pendidik senior. Sehingga mudah berbagi pengalaman karena bersifat keterbukaan. Selain tanggung jawab dalam mengajar, ada tugas tambahan pada pendidik junior untuk berkolaborasi dalam mengelola bidang-bidang majlis di pesantren.

Berkaitan dengan teorinya Rebore¹² mengatakan penempatan pendidik dalam penyelenggaraan sekolah adalah tanggung jawab pemimpin sekolah. Dalam menentukan penugasan, keinginan pendidik juga dipertimbangkan selama tidak bertentangan dengan tujuan dan program sekolah, keseimbangan jumlah personel, dan kebutuhan peserta didik. Faktor lain yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan penugasan pegawai diantaranya: Pendidikan dan pelatihan yang pernah

¹¹Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*,170.

¹²Rebore, *Human Resource Administration in Education*, 146-147.

diikuti, sertifikasi, pengalaman kerja, hubungan kerja, dan senioritas di dalam sekolah tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa kategori posisi berkaitan dengan peluang-peluang yang perlu dipenuhi oleh pendidik junior dan diprioritaskan melalui internal pesantren karena sejalan dan sefaham untuk mengembangkan pendidikan pesantren. Perlakuan yang sama terhadap pendidik junior dalam tugas pokok pendidik berdampak pada semangat kerja dalam mewujudkan tujuan pendidikan pesantren. Kategori posisi di pesantren hanya terjadi pada pendidik junior sebagai dampak dari pergantian pendidik setiap tahunnya yang merupakan program kerja pesantren dalam mencetak kader-kader yang kompeten mengabdikan di masyarakat.

2. Prasyarat Posisi

Prasyarat posisi merupakan faktor terpenting sebelum memutuskan pendidik untuk ditempatkan di lembaga. Paling tidak seorang pendidik memiliki kompetensi dalam mengajar. Karena setiap pendidik ini dituntut untuk bisa dalam segala hal dalam pembelajaran seperti menyusun *Lesson Plan*, menguasai materi, mampu menyampaikan materi ajar sesuai dengan apa yang ditulis dalam persiapan pembelajaran. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kompetensi ini terdiri dari 5 (lima) kompetensi inti, yaitu (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan

secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.¹³

Sebagaimana temuan peneliti di lapangan dalam tabel berikut ini:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren			
p. Prasyarat Posisi	a. Lulusan KMI; b) kemampuan berbahasa Arab dengan lancar; c) patuh terhadap segala peraturan di pesantren; d) kelancaran bahasa Arab; e) perilaku yang baik.	a) ikhlas; b) lebih mengutamakan lulusan KMI dari eksternal; c) perilaku dan akhlak tercermin sebagai teladan yang baik; d) taat terhadap semua peraturan pesantren.	Prasyarat posisi berdasarkan kebutuhan pesantren yaitu: mampu berbahasa Arab, ikhlas, lulusan KMI, akhlak dan patuh terhadap aturan pesantren. Kualifikasi sarjana bukanlah prasyarat utama di pesantren.

Penempatan pendidik di pesantren diprioritaskan pada internal pesantren yaitu alumni sendiri. Karena pesantren lebih mengetahui potensi-potensi yang dimiliki oleh pendidik junior sehingga ditempatkan untuk memenuhi posisi yang dibutuhkan pesantren. Walaupun penempatan belum sesuai dengan keahliannya dan mayoritas pendidik junior belum memenuhi kualifikasi hal ini tidak menjadi masalah bagi pesantren. Karena pendidik memberikan pendampingan dan mentoring baik melalui kolaborasi ataupun dalam program Ta'khil maupun Tahsin.

¹³Kompetensi ini berdasarkan permendiknas Nomor 16 tahun 2007.

Prasyarat posisi yang ditetapkan pesantren merupakan bagian dari standar wajib yang harus dipenuhi oleh pendidik. Paling tidak pesantren akan menempatkan pendidik yang sefaham dengan prasyarat posisi tersebut. Pendidik hendaknya memiliki kemampuan berbahasa Arab dengan lancar sebagai alat komunikasi dalam pembelajaran di pesantren yang menerapkan bilingual. Karena tidak semua pendidik dari eksternal pesantren yang memiliki kualifikasi belum tentu memiliki kemampuan berbahasa Arab. Sehingga bahasa Arab ini merupakan bagian dari kompetensi pendidik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan maupun penilaian pembelajaran.

Berdasarkan teorinya Harris¹⁴ bahwa persyaratan secara legal terkait dengan prasyarat yang tinggi kualitasnya termasuk kualifikasi sangat diperlukan sebagai stimulus untuk melakukan perubahan. Peningkatan kualitas pembelajaran serta peningkatan kompetensi pendidik merupakan bagian dari prasyarat yang ditetapkan oleh lembaga. Selain itu, prasyarat legal tersebut mengurangi angka *drop out* peserta didik.

Prasyarat posisi merupakan kebijakan setiap lembaga untuk menghasilkan calon pendidik yang berkualitas. Standarisasi pendidik secara umum belum tentu sesuai untuk diterapkan di lembaga pesantren, karena pesantren memiliki ciri khas masing-masing dalam pembelajarannya sehingga prasyarat utama adalah lulusan KMI yang memiliki visi dan misi yang sama. Penempatan pendidik dari internal pesantren merupakan keunggulan pesantren dalam mencetak kader-kader alumni yang siap terjun ke masyarakat.

¹⁴Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*,170.

3. Kebutuhan/Tuntutan Operasional

Penempatan pendidik internal setiap tahunnya merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi karena pesantren mengalami pergantian pendidik junior. Pergantian tersebut merupakan bagian dari program kerja pesantren. Banyak hal sebagai pertimbangan jika penempatan diambil dari eksternal pesantren walaupun mereka telah memenuhi kualifikasi belum tentu pendidik yang baru tersebut memiliki kompetensi dalam berbahasa Arab. Penempatan ini merupakan tanggung jawab pimpinan lembaga. Perencanaan pendidik sangat diperlukan dalam membuat penugasan dan merupakan pekerjaan yang sangat rumit, menuntut perhatian penuh, waktu, untuk menentukan orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan lembaga. Sebagaimana temuan penelitian di lapangan dalam tabel berikut ini:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
2. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren			
c. Kebutuhan/Tuntutan Operasional	b) Kaderisasi; b) program kerja pesantren; c) sebagai promosi pesantren.	a) pendidik junior setiap tahun secara rutin berdasarkan program kerja pesantren; b) sebagai promosi pesantren.	Kebutuhan/tuntutan operasional pendidik baru di pesantren merupakan bagian dari program kerja rutin tahunan berbasis kaderisasi dan sebagai promosi pesantren ke semua kalangan masyarakat luas.

Berangkat dari kategori posisi, prasyarat posisi dengan keputusan memberikan penugasan pada pendidik junior merupakan rencana cermat untuk memenuhi program kerja dan tuntutan operasional. Sehingga kategori posisi yang jelas, prasyarat sesuai

dengan kebutuhan lembaga merupakan jalan terbaik untuk memenuhi kebutuhan. Karena seringkali terjadi terkadang penempatan tidak berdasarkan kebutuhan sehingga berdampak pada pendidik senior berkurangnya jam mengajar, ketidak jelasan tugas pokok pendidik berdampak pula pada kualitas pembelajaran.

Dalam hal ini di dukung oleh teorinya Ben Harris¹⁵ mengatakan 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.

Temuan di lapangan ini mendukung teorinya Rebore, namun di sisi lain memiliki ciri khas tersendiri di pesantren terkait proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik sebagai berikut:

- a. Pesantren menentukan standar pendidik yang meliputi Pendidik memiliki kemampuan bahasa Arab dan Bahasa Inggris, berakhlakul karimah, patuh terhadap peraturan pesantren, *sekufu* dan ikhlas. Standar ini sebagai acuan untuk menerima calon Pendidik.
- b. Pondok pesantren melakukan musyawarah antara kyai, wakil yayasan, direktur MMI dan MMaI, bidang penjaminan mutu, serta bagian kurikulum untuk menganalisa kebutuhan pendidik setiap tahunnya. Karena setiap tahun ada peningkatan jumlah santri sehingga berdampak juga pada penambahan pendidik.

¹⁵Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 80.

Perekrutan ini dilakukan secara internal dengan merekrut alumni pondok pesantren.

- c. Pesantren melakukan perekrutan pendidik dari alumni pondok pesantren Baitul Arqom, kegiatan ini dilakukan secara rutin setiap tahunnya.
- d. Sebelum pendidik diterima di lingkungan pondok pesantren Baitul Arqom, pesantren telah melakukan seleksi melalui tes tulis, lisan dan praktek.
- e. Hasil tes sebagai acuan pesantren untuk merekrut dan menempatkan alumni di lembaga pesantren atau di lembaga lainnya.
- f. Setelah penempatan pendidik pesantren melakukan pendampingan dalam tugas pokok. Dalam proses mengajar ini pendidik selalu dalam pengawasan pesantren baik dilakukan setiap hari, mingguan, maupun per semester.

Punugasan seringkali dilakukan terhadap calon pendidik baru secara rutin tahunan berdasarkan program kerja berbasis good governant untuk mencapai visi, misi dan tradisi pesantren. Namun penugasan pada pendidik senior yang disebut mutasi belum terjadi di pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Harris¹⁶ Sekolah dalam memutuskan calon pendidik melalui beberapa proses yang harus dilalui mencakup kategori posisi, persyaratan posisi yang dibutuhkan, tuntutan pelaksanaan termasuk faktor pengembangan, kebutuhan perbaikan dan 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.

¹⁶Ben M. Harris dkk, *Personnel Administratition in Education*,170.

Tanggungjawab penugas pendidik dalam jumlah yang besar di pesantren merupakan faktor terpenting untuk diperhatikan terkait kinerja pendidik. Pesantren dituntut lebih teliti untuk menempatkan calon pendidik internal dari alumni sendiri. Selain memberikan kemanfaatan untuk melatih skill dan kompetensi pendidik junior yang siap terjun ke masyarakat, kinerja mereka telah sesuai dengan visi, misi dan tradisi pesantren. Cara yang ditempuh ini dapat mempengaruhi program pembelajaran di pesantren. Bentuk pergantian pendidik berdampak pada pengembangan pendidik yang tidak berkelanjutan dan berdampak pula pada pendidik senior. Karena pesantren lebih terfokus pada program tahunan demi menjaga kelancaran program.

Penempatan pendidik di pesantren berdasarkan kebutuhan pesantren untuk menjalankan program kerja rutin tahunan dalam bentuk kaderisasi serta sebagai promosi pesantren bahwa alumni-alumni memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan lembaga lainnya walaupun belum memenuhi kualifikasi. Terkadang penempatan untuk orang-orang yang kompeten sering kali diabaikan. Sehingga pemeliharaan pendidik faktor terpenting dalam penempatan ini.

4. Pengembangan Profesi

Pendidik merupakan komponen yang perlu diperhatikan dalam pendidikan karena merupakan sentral utama penentu keberhasilan dalam pembelajaran. Figur yang satu ini merupakan sorotan yang strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena pendidik terkait dengan komponen apapun dalam pendidikan, kualitas pendidikan dan pembelajaran terletak pada profesionalitas pendidik. Oleh karena itu, perbaikan apapun yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tanpa didukung oleh pendidik berkualitas dan profesional maka akan sia-sia. Dengan kata lain perbaikan kualitas

berpangkal pada pendidik dan berujung dari pendidik juga. Pengembangan profesi sangat penting dilakukan bukan hanya pada pendidik senior namun pendidik junior pun justru lebih intens untuk profesionalitas pendidik. Dalam teorinya Samsudin¹⁷, pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang cukup panjang. Pengembangan juga membantu para tenaga kerja untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan yang diakibatkan oleh adanya perkembangan IPTEK. Berikut ini temuan di lapangan terkait orientasi atau pengembangan pendidik dalam pengembangan profesi:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
5. Penempatan Pendidik di Pondok Pesantren			
d. Pengembangan Profesi	a) Penataran pendidik junior; b) pendampingan dan mentoring pembuatan I'dad Tadris; c) Ta'khil (pendalaman materi); d) Tahsin (Perbaikan bacaan Al-Qur'an dan bahasa Arab).	a) pelatihan dilakukan internal dan eksternal terkait keempat kompetensi dilakukan secara rutin dalam bentuk kolaborasi pendidik senior dan junior; b) selain itu mendorong meningkatkan kualifikasi dalam bentuk bantuan biaya pendidikan sesuai dengan	Pengembangan profesi dilakukan setelah penempatan sebelum tahun ajaran baru berupa penataran selama 1 minggu terkait empat kompetensi. Selain itu memberikan pendampingan I'dad tadris, penguatan materi yang disebut dengan Ta'khil dan tahsin. Pengembangan berupa peningkatan kualifikasi dengan memberikan dorongan dan bantuan biaya berdasarkan

¹⁷Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 107.

		jenjang pendidikannya.	jenjang pendidikan yang bervariasi setiap bulannya. Pengembangan di pesantren lebih banyak terfokus pada pendidik junior, sedangkan pendidik senior jarang dilakukan
--	--	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan temuan tersebut, pendidik di pesantren memerlukan pengembangan profesi dalam bentuk pendampingan, pelatihan maupun motivasi dan memberikan bantuan untuk studi lanjut. Hal ini cukup jelas bahwasannya pendidikan di pesantren saat ini menuntut pendidik yang profesional, agar kualitas pendidikan berperan optimal di masyarakat. Untuk itu pendidik di pesantren dituntut berpikir dan bertindak kreatif dalam memperbaiki, mengembangkan diri dalam membangun dunia pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwasannya upaya-upaya untuk mengembangkan profesi pendidik menjadi suatu syarat mutlak di pesantren untuk kemajuan bangsa. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Scales dkk mengatakan: *“Continuing professional development means maintaining, improving and broadening relevant knowledge and skills in your subject specialism and your teaching so that it has a positive impact on practice and learner experience”*.¹⁸ Pengembangan profesi berkelanjutan memiliki dampak positif terhadap kualitas pembelajaran, selain itu berdampak pada sekolah efektif karena kinerja pendidik yang berkualitas. Kegiatan pengembangan ini dapat dilakukan melalui mandiri atau melalui komunitas belajar seperti: pelatihan, lesson study, membuat karya tulis, seminar atau melalui forum komunitas pendidik MGMP dan sebagainya.

¹⁸Scales, P, dkk. *Continuing Professional Development in the Life Long Learning Sector*. (New York: Mc Graw Hill, 2011), 3.

Pengembangan profesi pendidik di pondok pesantren mencakup peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi melalui kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilakukan pondok pesantren, untuk peningkatan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Pondok pesantren terus berusaha melakukan peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pesantren maupun diluar pesantren. Oliva¹⁹ mengungkapkan pengembangan kemampuan pendidik tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*), kualitas pembelajaran akan semakin meningkat.

Komponen pendidikan profesional di pesantren mencakup *Workshop/ Academic Recharging* pendidik atau pelatihan yang dirancang untuk memberikan pendidik masa depan dengan keterampilan pengajaran dan manajemen yang akan dibutuhkan di kelas. Program penataran ini mencakup sekitar 20 persen dari program persiapan pendidik sebelum mengajar. Dalam program layanan pendidikan pesantren memfasilitasi para pendidik sebelum tahun ajaran baru mengikuti pelatihan penataran yang dilakukan selama 1 minggu. Program pelatihan tersebut mencakup peningkatan kompetensi pendidik terkait 4 kompetensi yaitu pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional.

Tabel. 5.1

Hasil Produk Kegiatan Layanan Pengembangan Profesi
di Pesantren

No	Kegiatan	Produk
1	Workshop <i>Academic Recharging</i> 2016	Terbangunnya SDM kader yang profesional mencakup: <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan personalia - Job diskripsi - Indek kinerja

¹⁹Oliva, *Supervision for Today's School*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

		- Evaluasi
2	<i>Training leadership, rolling staf, dan evaluasi 2017</i>	Terbangunnya manajemen yang tangguh di pesantren mencakup: <ul style="list-style-type: none"> - Rolling staf menyesuaikan kompetensi - Bekerja sesuai dengan merit system - Evaluasi
3	Pelatihan belajar kitab kuning melalui digital	Terbangun jiwa profesionalitas pendidik di pesantren mencakup: <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan metode - Penguatan materi - Peningkatan pendidik berbasis digital
4	Penataran 2018 dan 2019	Terbangunnya pendidik yang kompetensi dalam: <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan kelas - Strategi pembelajaran - Pengembangan bahan ajar - Kelancaran komunikasi

Berdasarkan kegiatan pengembangan profesi pendidik yang dilakukan di pesantren bahwasannya setiap tahunnya ada bentuk pengawasan layanan pengembangan profesi yang diadakan pesantren mengingat jumlah pendidik yang direkrut setiap tahun cukup banyak. Kegiatan tersebut memberikan nilai positif untuk mempersiapkan mental dan kompetensi pendidik. Sedangkan pengembangan pada pendidik senior jarang sekali dilakukan karena pesantren disibukkan dengan kegiatan pendampingan, mentoring dan pengembangan-pengembangan profesi pada pendidik junior.

Pengembangan profesi berkaitan dengan kesanggupan dan kesediaan pendidik mengikuti pelatihan-pelatihan, peningkatan kualifikasi bagi yang belum, pelatihan-pelatihan terkait metode maupun pendalaman materi. Pendidik di pesantren seringkali dilibatkan dalam pelatihan-pelatihan diluar pondok pesantren, bahkan dalam peningkatan kualifikasi kyai sangat mendorong dan memberi dukungan pada semua pendidik untuk melakukan studi lanjut. Dukungan tersebut berupa materi yang diberikan pada pendidik untuk membantu perkuliahan selama pendidik tersebut

mengabdikan di pesantren. Sebagai harapan setelah selesai studi mereka dapat mengabdikan di pesantren dan membantu mengembangkan pondok pesantren.

Berdasarkan teorinya Armstrong dan Savage menjelaskan bahwasannya bagi guru yang melakukan peningkatan kompetensi, profesionalitas guru menggunakan pendekatan *merit pay* yaitu memberikan upah yang pantas berdasarkan hasil seleksi²⁰. Sedangkan pendekatan yang dilakukan pesantren berdasarkan motivasi karena seleksi dilakukan ketika mereka masuk pesantren. Setiap tahunnya motivasi peningkatan kualifikasi dengan cara memberikan bantuan biaya peningkatan kualifikasi yang diberikan pesantren sebagai berikut: bantuan S1 sebanyak Rp.1.000.000 perbulan, S2 sebanyak Rp. 1.500.000 perbulan dan S3 sebanyak Rp. 3.000.000,- perbulan. Selain bantuan dari pesantren, pada dasarnya pemerintah menyediakan beasiswa kuliah untuk S1 dan S2 untuk para pendidik di Madrasah, namun kenyataannya mayoritas pendidik kedua pesantren ini belum mengakses kesempatan ini. Pengawasan pesantren yang dilakukan terhadap pendidik secara rutin merupakan bentuk usaha dalam pengembangan profesi melalui kegiatan pelatihan, workshop maupun bentuk pendampingan kolaborasi dan mentoring yang diprioritaskan pada pendidik junior setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa dalam penempatan di pesantren hanya dilakukan pada pendidik junior, sedangkan pendidik senior jarang sekali dilakukan karena setiap tahunnya pergantian pendidik junior. Begitu juga dalam pengembangan di pesantren diprioritaskan pada pendidik junior dibanding dengan pendidik senior, mengingat pendidik junior berasal dari internal pesantren yaitu alumni sendiri yang

²⁰David G. Armstrong & Tom V. Savage. *Secondary Education An Introduction, Third Edition*. (New York: Macmillan College Publishing Company, 1992),490.

belum memiliki kualifikasi namun dipercaya dan diakui oleh pesantren bahwa mereka memiliki kompetensi yang sama dengan pendidik yang lainnya. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Zaenab yang mengatakan bahwa pendidik yang profesional melalui rekrutmen, seleksi, penempatan, pembinaan dan evaluasi. Sehingga input dinilai berkualitas dan profesional, sedangkan dalam penelitian ini profesionalitas pendidik melalui proses dengan melakukan pengawasan dan pendampingan. Dalam penelitian John Loughran Monash University Pengembangan profesionalitas guru harus sengaja dikonsept, serius dilaksanakan, guru dituntut untuk bekerja yang bermakna. Sehingga dalam pelaksanaannya perlu pengawasan. Semua kegiatan pengembangan dilakukan untuk semua pendidik, beda halnya dengan di pesantren pengembangan yang diprioritaskan pada pendidik junior sehingga dalam pelaksanaannya bukan hanya dalam bentuk pengawasan namun dilakukan pendampingan dan pengawasan secara rutin untuk menghasilkan kader-kader yang profesional.

C. Evaluasi Kinerja Pendidik di Pondok Pesantren

Evaluasi kinerja pendidik yang dilakukan pesantren secara rutin memiliki corak yang berbeda untuk menilai, menentukan hasil kinerja pendidik dengan tujuan peningkatan kinerja pendidik dalam pembelajaran dan kegiatan organisasi pesantren. Evaluasi ini dilakukan sehari-hari dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan kinerja pendidik. Evaluasi yang dilakukan pesantren model berkelanjutan dengan Formatif harian, formatif mingguan, formatif bulanan, sumatif semesteran dan sumatif tahunan.

Berdasarkan beberapa bentuk tersebut, didukung dalam teorinya Harris²¹ bahwa evaluasi formatif merupakan evaluasi dengan tujuan membantu pendidik untuk

²¹Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 293.

meningkatkan kinerjanya. Sedangkan evaluasi sumatif merupakan evaluasi dengan tujuan memberikan keputusan tentang kinerja pendidik bukan hanya kinerja pendidik dalam pembelajaran, akan tetapi lebih luas lagi terkait keputusan akhir untuk menentukan kinerja dalam proses dan hasilnya.

Inti dari evaluasi tersebut merupakan penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hirarki. Evaluasi didahului dengan penilaian (*assessment*), sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian (*assessment*) merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku. Berikut ini akan diuraikan model evaluasi di pesantren yang dilakukan berkelanjutan.

1. Formatif Harian

Evaluasi formatif yang dilakukan harian di pesantren sebelum mengajar dievaluasi oleh direktur dan bentuk team teaching kolaborasi antara pendidik senior dan junior secara langsung dalam pembuatan I'dad Tadris. Evaluasi pelaksanaan pembelajaran mencakup: kedisiplinan, kesiapan mental pendidik, penguasaan materi, kelancaran berbahasa Arab, kesesuaian metode dan media serta kemampuan memberikan evaluasi diakhir pembelajaran. Sebagaimana tabel temuan di lapangan berikut ini.

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
a. Formatif	Evaluasi kinerja	Evaluasi harian	Pendidik sebelum

Harian	pendidik harian merupakan evaluasi terkait perencanaan pembelajaran dalam penulisan I'dad Tadris dengan bahasa Arab yang benar, materi, metode dan media, kedisiplinan, perilaku serta kemampuan berbicara bahasa Arab. Evaluasi harian mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian setiap akhir pembelajaran di kelas.	mencakup: I'dad Tadris, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan profesionalitas guru dalam mengajar sudah cukup baik dan tanggap memberikan pelayanan pada pendidik junior.	mengajar dievaluasi oleh direktur secara langsung dan bentuk kolaborasi dalam evaluasi I'dad Tadris. Pengawasan pelaksanaan pembelajaran mencakup: kedisiplinan, kesiapan mental pendidik, penguasaan materi, kelancaran berbahasa Arab, kesesuaian metode dan media serta kemampuan memberikan evaluasi diakhir pembelajaran.
--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa Evaluasi formatif harian dilakukan sebelum mengajar dan proses mengajar. Namun, pesantren melakukan evaluasi harian ini terkait kesiapan pendidik sebelum mengajar baik dalam I'dad Tadris yang mencakup materi, metode, media, kesesuaian waktu, evaluasi akhir pembelajaran, pelaksanaan yang sistematis terkait dengan I'dad Tadris dan penulisan bahasa Arab yang benar, mental pendidik, kelancaran penyampaian materi dan menjelaskan. Dalam teorinya Harris²² mengatakan kompetensi yang diidentifikasi pada tahap pertama dari proses evaluasi harus memiliki karakteristik tertentu, diantaranya: 1) seharusnya ada sedikit kompetensi penting yang secara nyata terkait dengan

²²Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 290-291.

pengajaran dan pembelajaran yang efektif; 2) kompetensi harus cukup spesifik sehingga mereka dapat didefinisikan dengan jelas; 3) kompetensi harus sesuai dengan pengukuran yang andal; dan 4) tujuan evaluasi formatif, manifestasi kinerja dari kompetensi harus dapat diubah melalui disponsori sekolah dalam program layanan dan pengawasan instruksional. Tujuan dilakukan evaluasi ada dua tujuan dasar evaluasi pendidik. *Pertama-tama*, evaluasi memberikan informasi kepada pendidik yang dapat mereka gunakan untuk meningkatkan perilaku mereka. *Kedua*, data evaluasi dapat digunakan untuk membuat ringkasan penilaian mengenai kualitas keseluruhan kinerja guru. Tujuan evaluasi menurut Harris²³ dkk merupakan tujuan terpenting yaitu: evaluasi formatif yakni untuk membantu membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu.

Pelaksanaan evaluasi diri perlu dilakukan, kegiatan evaluasi diarahkan pada setiap pendidik dalam pembelajaran untuk mengetahui kekurangan-kekurangan pada diri masing-masing pendidik sebelum mereka mengevaluasi pada pendidik yang lainnya. Sebagaimana dalam hadist Rasulullah Saw bersabda:

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ونوا أعمالكم قبل أن توزن

Artinya: "Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain." (HR. Tirmidzi: 2383).

Masalah evaluasi kinerja pendidik masih banyak lembaga pendidikan seperti sekolah tingkat dasar, menengah, atau tingkat tinggi baik itu negeri maupun swasta tidak melaksanakan secara rutin, paling tidak lembaga melakukan

²³Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 289-290.

evaluasi kinerja pendidik setiap semester. Ini berbeda sekali dengan obyek yang diteliti, di mana evaluasi kinerja pendidik di pesantren secara rutin harian yang jarang ditemukan di lembaga lainnya. Evaluasi persiapan pendidik sebelum mengajar, proses dan setelah mengajar merupakan faktor terpenting untuk menilai kinerja pendidik dalam tujuan keberhasilan dalam pembelajaran.

2. Formatif Mingguan

Evaluasi formatif yang dilakukan mingguan di pesantren sebagai tindak lanjut dari evaluasi harian. Evaluasi formatif mingguan ini dilakukan pada kamisan setiap jam 12.00 semua pendidik baik senior maupun junior yang dipimpin oleh kyai, Direktur MMI dan Direktur MMAI terkait kinerja pendidik dalam pembelajaran. Selain evaluasi dalam pembelajaran, pesantren melakukan evaluasi bidang-bidang majlis mingguan terkait kinerja pendidik secara keseluruhan yang dilakukan rutin pada hari Sabtu. Evaluasi formatif mingguan ini terkait dengan kedisiplinan pendidik, ketercapaian pembelajaran, penguasaan dan pengembangan materi (*Ta'khil*), kelancaran berbahasa Arab (*Tahsin*). Pengembangan kompetensi pendidik dalam pembelajaran dan bidang-bidang dalam program kerja pesantren.

Berikut ini data temuan peneliti di lapangan:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
b. Formatif Mingguan	Evaluasi kinerja mingguan dilakukan secara rutin dalam pertemuan semua	Model evaluasi mingguan dilakukan melalui pertemuan rutin kamisan semua	Evaluasi mingguan berdasarkan kedisiplinan

	<p>pendidik dengan pimpinan pesantren. Evaluasi ini merupakan tindak lanjut dari evaluasi harian pendidik yaitu dengan memberikan pendampingan penguatan materi yang akan diajarkan dilakukan setiap 1 minggu sekali disebut dengan Ta'hil dan pendampingan Al-Qur'an dan Bahasa Arab untuk pendidik yang mengampu mata pelajaran Al-Qur'an dan keagamaan.</p>	<p>pendidik mencakup: evaluasi pembelajaran selama 1 minggu baik terkait kinerja guru maupun masalah siswa. Instrumen evaluasi yang digunakan mencakup: kedisiplinan mengajar mengacu pada jurnal guru, kinerja guru dalam melaksanakan program kerja, materi ajar, sarana dan prasarana serta perkembangan peserta didik.</p>	<p>pendidik, ketercapaian pembelajaran, penguasaan dan pengembangan materi (Ta'khil), kelancaran berbahasa Arab (Tahsin). Pengembangan kompetensi pendidik dalam pembelajaran dan bidang-bidang dalam program kerja pesantren.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evaluasi formatif mingguan tidak lepas dari *sel evaluation* pendidik selama 1 minggu, peningkatan kompetensi sangat diharapkan oleh lembaga untuk memberikan pengaruh positif terhadap perubahan peserta didik. Evaluasi di pesantren dilakukan oleh Direktur dan bentuk evaluasi kolaborasi antara pendidik senior dan junior. Hasil evaluasi ini terekam oleh petugas dan hasilnya disampaikan langsung pada pendidik sebagai bahan untuk evaluasi diri. Amstrong dan Savage²⁴*Self evaluation*, yaitu kegiatan yang melibatkan pengajaran individu dalam mengumpulkan data, mengidentifikasi kriteria yang sesuai dan sampai pada kesimpulan tentang kinerja mereka. Karena tidak ada orang lain yang terlibat, ini adalah prosedur yang sangat tidak mengganggu.

²⁴David G. Amstrong dan Tom V. Savage. *Secondary Education An Introduction*. (New York,1994), 489-495.

Seringkali guru menggunakan rekaman video atau audio dari apa yang telah mereka lakukan saat mengajar pelajaran. Evaluasi diri dapat terjadi sesering guru ingin menggunakannya. Evaluasi diri yang baik berfokus pada pertanyaan spesifik yang ingin dijawab guru tentang perilakunya.

Berdasarkan teori tersebut, hal ini berbeda dengan yang terjadi di pesantren bahwa evaluasi melalui pengawasan direktur dan kolaborasi justru memberikan dampak pada perubahan kinerja pendidik secara langsung dibanding pendidik melakukan self evaluasi melalui rekaman video atau audio. Karena perbaikan kinerja melalui penilaian orang lain sebagai masukan untuk peningkatan kompetensi pendidik baik kompetensi pedagogis, kepribadian, profesional dan sosial. Penentuan kinerja pendidik yang baik berdasarkan bertukar pengalaman dengan pendidik yang senior termasuk paling efektif, karena pendidik senior lebih banyak tahu tentang tugas pokok pendidik, kinerja yang baik, dari pada pendidik junior karena dalam tahap proses pembelajaran.

3. Formatif Bulanan

Evaluasi formatif bulanan merupakan bentuk evaluasi terkait dengan perkembangan pendidik setiap bulannya, bukan hanya kinerja pendidik dalam 1 materi pelajaran bahkan lebih. Pendidik di pesantren dituntut ada peningkatan-peningkatan kinerjanya termasuk dalam empat kompetensi tersebut. Sebagaimana temuan peneliti di lapangan evaluasi kinerja pendidik bulanan melalui rapat rutin secara terbuka terkait ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik, perkembangan peserta didik, kedisiplinan dan perkembangan organisasi. Uraian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
c. Formatif Bulanan	Evaluasi kinerja bulanan merupakan evaluasi ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik dan peningkatan pengetahuan peserta didik. Selain itu evaluasi terkait kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran. Kendala-kendala ini dimusyawarahkan oleh pimpinan untuk memberikan solusi.	Evaluasi kinerja pendidik yunior dalam pembelajaran 1 bulan, perkembangan peserta didik, kedisiplinan, tanggungjawab dan loyalitas pendidik terhadap perkembangan pesantren.	Evaluasi kinerja pendidik bulanan melalui rapat rutin secara terbuka terkait ketercapaian pembelajaran dalam 1 bulan, perkembangan kompetensi pendidik, perkembangan peserta didik, kedisiplinan dan perkembangan organisasi.

Evaluasi bulanan merupakan tindak lanjut dari evaluasi formatif harian dan mingguan di pesantren. Evaluasi ini dilakukan secara konsisten dan merupakan program pesantren. Informasi secara objektif terkait keinerja pendidik dipegang oleh direktur dan pendidik senior di pesantren namun belum terdokumentasi secara tertib. Informasi objektif ini sangat penting sebagai bukti penilaian kinerja pendidik. Mendukung teorinya Harris²⁵ bahwa diskripsi kinerja pendidik harus memiliki karakteristik tertentu mencakup: 1) harus diskriminatif terkait kompetensi; 2) harus komprehensif dan cukup bervariasi untuk memasukkan data yang relevan; 3) harus objektif dan diverifikasi; dan 4) harus dimulai dalam ruang lingkup luas, observasi komprehensif terkait pendidik yang baru di sekolah atau perilakunya tidak diketahui sebelumnya, tetapi harus menjadi

²⁵Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 291-292.

focus ketika kebutuhan yang didiagnosis diidentifikasi. Proses evaluasi formatif secara informal dilakukan bertujuan untuk mencapai tujuan, analisis data, perencanaan, penilaian, berkelanjutan. Banyak sumber daya yang dilibatkan dalam formatif evaluasi bulanan ini terpusat pada: mengevaluasi, evaluator dan organisasi.

Evaluasi formatif bulanan di pesantren sepenuhnya yang berhak melakukan direktur dan pendidik senior, walaupun pendidik junior sebelumnya telah diketahui perilakunya dan kompetensinya pesantren tetap melakukan evaluasi kinerja bulanan untuk kelancaran pembelajaran dan peningkatan kompetensi pendidik. Pendampingan terus dilakukan dalam bentuk mentoring dan kolaborasi sebagai cara yang efektif karena bersifat keterbukaan. Evaluasi formatif bulanan terhadap kinerja pendidik berdasarkan *Good Governance* lembaga, panca jangka dan *networking* jaring alumni. Evaluasi kinerja dan tindak lanjut kontrol pendidik dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi formatif harian, mingguan dan bulanan.

Penilaian yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan memberikan masukan pada pesantren untuk mengetahui kompetensi pendidik mencakup kompetensi pedagogik, sosial, individual dan profesional. Hasil penilaian ini, ada tindak lanjut yang dilakukan pesantren adalah membekali mereka dengan pelatihan-pelatihan menggunakan model mentoring mingguan yang dilakukakan setiap malam senin. Bentuk mentoring ini disebut *Ta'hil* yaitu pendalaman empat kompetensi tersebut dan tahsin pendalaman bacaan Al-Qur'an dan tajwid bagi pendidik mata pelajaran bahasa Arab dan Al-Qur'an. Pelaksanaan mentoring dilakukan secara rutin, ibarat pisau semakin sering diasah maka pisau tersebut semakin tajam. Sama halnya dengan pelaksanaan mentoring para pendidik junior tersebut, awalnya mereka dalam proses

belajar (praktik) mengajar, semakin sering dilakukan mentoring maka kompetensi mereka semakin meningkat. Menjadi pendidik profesional melalui proses mentoring, tanpa adanya mentoring maka peningkatan kompetensi pendidik di lingkungan pondok pesantren Baitul Arqom tidak akan terwujud. Ini bisa dilihat dari output santri yang mampu bersaing dengan output lembaga lainnya bahkan mampu mengirim lulusannya untuk sekolah di Madinah dengan program beasiswa.

4. Sumatif Semesteran

Evaluasi sumatif semesteran sebagai tindak lanjut dari evaluasi formatif. Keberhasilan evaluasi formatif dapat menentukan evaluasi suamtif terkait kinerja pendidik di pesantren. Evaluasi sumatif semesteran berkaitan dengan ketercapaian pendidik dalam pembelajaran, komptensi membuat soal, peningkatan hasil belajar peserta didik, kedisiplinan serta peningkatan komptensi pendidik dalam pembelajaran maupun dalam bidang-bidang majlis dalam pengembangan pesantren. Berikut ini tabel temuan di lapangan terkait evaluasi sumatif semesteran.

Fokus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso	Temuan Penelitian
d. Sumatif Semesteran	Evaluasi semesteran merupakan evaluasi kinerja pendidik meliputi: ketercapaian materi pelajaran dalam 1 semester, kompetensi pembuatan soal dan memberikan penilaian pada peserta didik,	Evaluasi kinerja pendidik setiap semester dilakukan sebelum pelaksanaan ujian dan setelah ujian mencakup: ketercapaian materi pembelajaran, perkembangan peserta didik, metode pembelajaran, sarana dan prasarana, kebutuhan guru, kriteria soal, kedisiplinan guru serta	Evaluasi sumatif semesteran terhadap kinerja pendidik lebih terfokus pada kedisiplinan, ketercapaian pembelajaran, peningkatan hasil belajar, sarana prasarana seta kompetensi

	perkembangan empat kompetensi pendidik, peningkatan pengetahuan dan hasil belajar peserta didik.	pengembangan profesi guru melalui pelatihan maupun peningkatan kualifikasi	pendidik dalam pembuatan soal.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

Sumatif semesteran di pesantren pada dasarnya lebih banyak mengarah pada hasil kinerja pendidik secara keseluruhan dalam semester dan hasil evaluasi berkelanjutan dengan melakukan pendampingan, mentoring dan kolaborasi. Sehingga pesantren dalam evaluasi sumatif semesteran terkait kinerja pendidik dalam lingkup sempit belum dilakukan secara luas. Sebagaimana Harris²⁶ mengatakan bahwa terkait dengan pendidik dilakukan melalui evaluasi sumatif, instrument yang digunakan adalah penilaian secara luas bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja. Penilaian tersebut tidak lepas dari standar yang telah ditentukan sekolah. Data yang digunakan kedua model evaluasi tersebut baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif berasal dari beberapa sumber.

Evaluasi sumatif semesteran terhadap kinerja pendidik setiap semester di pesantren tidak terlepas dari beberapa instrumen sebagai landasan diantaranya: mengevaluasi ketercapaian pembelajaran dalam 1 semester, mengevaluasi peningkatan kompetensi guru, keaktifan guru, jumlah guru untuk semester berikutnya serta mengevaluasi terkait kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran. Sumber data yang digunakan untuk mengevaluasi guru mencakup: (1) penilaian dalam pembelajaran; (2) kritikan (masukan dari siswa); (3) observasi oleh direktur. Tujuan

²⁶Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 293.

pelaksanaan evaluasi sumatif semesteran ini sebagaimana diungkapkan oleh Rebore²⁷ bahwa setiap sekolah memiliki karakter yang unik, tujuan evaluasi kinerja adalah: 1) evaluasi mendorong pengembangan diri setiap pegawai; 2) evaluasi membantu mengidentifikasi berbagai tugas yang mampu dilakukan seorang pegawai; 3) evaluasi membantu mengidentifikasi pengembangan pegawai; 4) evaluasi membantu untuk menentukan apakah seorang pegawai harus dipertahankan di lembaga dan seberapa besar kenaikan gaji yang harus diberikan kepadanya; 5) evaluasi juga membantu penempatan, pemindahan, atau promosi pegawai.

Evaluasi sumatif semesteran ini penting dilakukan, mengingat manajemen pendidik yang berkelanjutan dengan model pergantian pendidik setiap tahunnya sebagai keputusan untuk menentukan kinerja pendidik khususnya pendidik yang junior yang bersifat nomaden. Namun, kinerja pendidik benar-benar terkait dengan produk pengajaran dinilai baik oleh pesantren, kinerjanya cukup jelas memadai sesuai dengan kebutuhan pesantren mencakup kedisiplinan, perilaku, kompetensi, kepatuhan terhadap semua peraturan maka pesantren tetap mempertahankan selama satu tahun dalam masa tugas mengajar. Sehingga keberlanjutan untuk peningkatan profesionalitas pendidik hanya dilakukan pada saat itu saja. Karena pesantren memiliki tujuan untuk membekali kader-kader bukan hanya teori namun skill dan kompetensi yang wajib dimiliki sehingga siap terjun di masyarakat walaupun belum memenuhi kualifikasi S1.

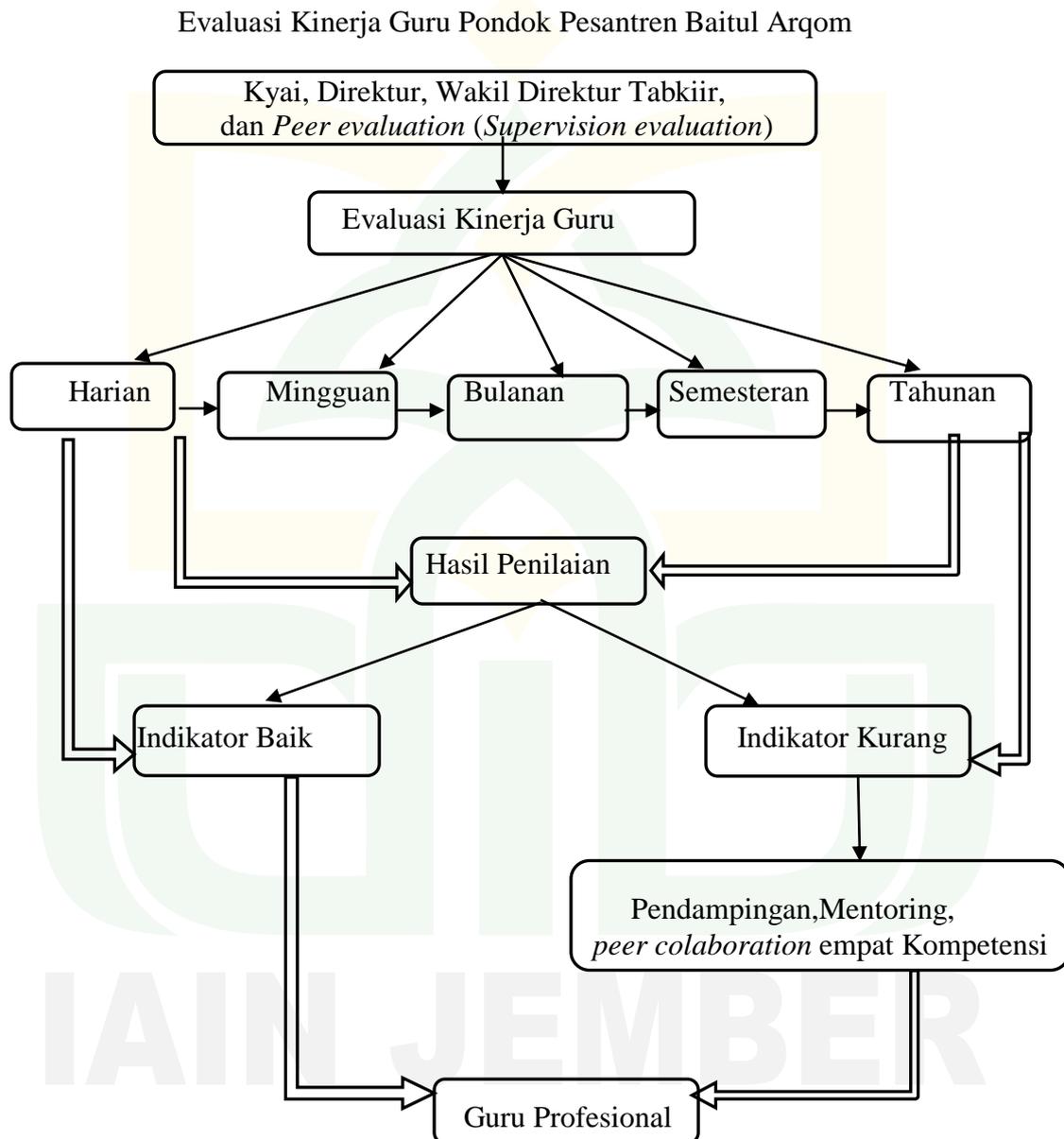
5. Sumatif Tahunan

Evaluasi sumatif tahunan terhadap kinerja pendidik merupakan evaluasi secara keseluruhan selama satu tahun terkait apa yang telah dilakukan pendidik dalam

²⁷Rebore, Human Resources Administration In Education, 302.

pembelajaran, mulai dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi. Evaluasi sumatif ini sebagai penentu bahwasannya pendidik profesional melalui beberapa tahapan yang telah dilalui pesantren sebagai berikut:

Gambar 5.1



Dari gambar di atas, menunjukkan bahwasannya proses evaluasi sumatif terhadap kinerja pendidik melalui proses yang sangat panjang dimulai dari evaluasi

formatif harian, mingguan, bulan, sumatif semesteran dan tahunan. Hasil dari evaluasi ini menghasilkan penilaian kinerja pendidik dengan indikator baik atau kurang. Dari hasil tersebut pesantren melakukan pendampingan, mentoring dan peer kolaborasi terhadap pendidik yang masuk kategori kurang. Bentuk pendampingan tersebut dengan tujuan untuk menghasilkan pendidik yang profesional. Perlu diketahui bahwa sebagian besar dari pendidik belum memenuhi kualifikasi. Kualifikasi pendidik bukanlah syarat utama untuk menjadi pendidik profesional di pesantren. Pendidik profesional dapat terwujud melalui beberapa proses kegiatan mentoring dan tahsin, ini bisa dilihat dari output peserta didik yang berkualitas mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi lainnya baik negeri maupun swasta di dalam negeri maupun luar negeri. Seperti dalam teorinya Harris bahwasannya yang dimaksud dengan pendidik yang kompeten yaitu memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Guru seharusnya memiliki beberapa kompetensi yang berhubungan dengan pengajaran dan pembelajaran efektif.
2. Kompetensi cukup spesifik dan dapat didefinisikan dengan jelas.
3. Kompetensi mampu diukur secara andal.
4. Tujuan evaluasi formatif merupakan manifestasi kinerja dari kompetensi yang mampu mensponsori sekolah dalam program pelayanan dan supervisi instruksional.²⁸

Pernyataan Harris menjelaskan bahwasannya setiap pendidik yang mengajar paling tidak memiliki empat kompetensi, kompetensi bukan hanya diukur dengan kualifikasi namun dengan bukti praktek dalam mengajar menunjukkan pendidik mampu

²⁸Ben harris, 290-291.

menerapkan empat kompetensi dengan baik. Program pendampingan, mentoring dan *peer collaboration* merupakan kegiatan yang diunggulkan di Pesantren sebagai media mengantarkan pendidik menjadi profesional. Pendampingan, mentoring maupun *peer collaboration* bukan hanya dilakukan pada saat dibutuhkan atau pendidik kategori kurang, bentuk kegiatan-kegiatan tersebut tetap dilakukan untuk semua pendidik dengan tujuan merupakan bagian dari program kerja pesantren serta menjaga kualitas pendidik dalam pembelajaran. Dalam teorinya Armstrong dan Savage²⁹ mentoring didefinisikan:

"Bimbingan belajar dari orang yang kurang terampil oleh orang yang lebih terampil". Dalam evaluasi sejawat semacam ini, mentor berfungsi sebagai panduan, penasihat, panutan, atau konsultan. Ini fitur hubungan hirarkis di mana mentor dianggap memiliki pengetahuan lebih maju daripada orang yang ditolong. Pengetahuan ini digunakan untuk membantu orang yang kurang terampil menjadi lebih mahir. Pendampingan yang sukses membutuhkan saling menghormati antara mentor dan orang yang ditolong.

Pernyataan tersebut berbeda dengan apa yang terjadi pesantren, walaupun di pesantren ada pendidik senior dan junior dan melakukan pergantian pendidik setiap tahunnya, namun semua pendidik tersebut sebelum direkrut kompetensi telah teruji dengan ketat melalui proses praktek yang dilakukan terus menerus pada waktu proses pendidikan. Pesantren melakukan evaluasi sumatif tahunan terhadap kinerja pendidik dengan menerapkan model pengamatan melalui teman sebaya. Evaluasi kinerja merupakan titik puncak menentukan profesionalitas pendidik, dalam tahap ini pendidik benar-benar dievaluasi secara keseluruhan bukan hanya beberapa aspek saja. Evaluasi ini berkaitan dengan *I'dad Tadris* mencakup: materi, metode, waktu, bahasa penulisan dan penyampaian, evaluasi termasuk kriteria soal, ketepatan menyeter dan memberikan penilaian pada siswa, ketercapaian pembelajaran, perkembangan peserta didik. Selain

²⁹David G. Armstrong & Tom V. Savage. *Secondary Education An Introduction, Third Edition*. (New York: Macmillan College Publishing Company, 1992),495.

itu pendidik dievaluasi kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, etika berpakaian, peningkatan kualifikasi, serta tidak terlepas dari empat kompetensi pendidik yang tidak boleh diabaikan.

Evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan penilaian teman sebaya yaitu melalui para pendidik senior senior berkolaborasi dengan pendidik junior memberikan keuntungan untuk perbaikan pengajaran. Evaluasi pendidik penekanannya pada pengajaran sebagai proses yang menuntut pemilihan dan perbaikan pendidik sebagai jalan keluar untuk mewujudkan pendidik profesional. Evaluasi ini bukan hanya terfokus pada kekurangan-kekurangan kinerja pendidik namun evaluasi dilakukan untuk mengeksplorasi kelebihan-kelebihan sebagai contoh dan teladan bagi pendidik lainnya. Ini menyiratkan perlunya bagi guru untuk memiliki akses ke data mengenai apa yang telah mereka lakukan di kelas. Tanpa data seperti itu, refleksi tidak mungkin dilakukan. Di bawah kondisi-kondisi ini, penilaian yang dibuat guru tentang apa yang telah mereka lakukan mungkin dinilai kurang. Salah satu contohnya mungkin guru merekam aktivitas mengajar sebagai bahan evaluasi diri atau meminta siswa untuk melakukan koreksi.

Berkaitan dengan evaluasi kinerja pendidik selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thomas Good dan Jere Brophy (1991) yang berjudul "*Penelitian Efektivitas Guru*" menunjukkan bahwa ingatan pribadi guru tentang apa yang terjadi selama pelajaran yang mereka ajarkan tidak dapat diandalkan. Ini benar karena banyak hal terjadi dengan cepat di lingkungan kompleks kelas. Jika beberapa upaya sistematis untuk mengumpulkan informasi yang andal telah ditetapkan, ingatan guru cenderung mencerminkan bias pribadi, pengalaman masa lalu, dan filter lain yang sering mengakibatkan ingatan salah mengenai apa yang sebenarnya terjadi.

Kolaborasi dengan sejawat di pesantren mampu meningkatkan kinerja pendidik yang didampingi. Para pendidik senior proaktif dalam kegiatan ini sebagai rekan kerja yang baik yang mampu memberikan masukan dan perbaikan dalam pengajaran. Keterlibatan pendidik yang kooperatif semacam ini mematahkan pola yang lebih khas dimana para pendidik beroperasi secara terpisah satu sama lain (Feiman-Nemser and Floden, 1986).

Pendekatan evaluasi personal pendidik di pesantren terdiri dari tiga pendekatan yaitu: (1) Karakteristik individual terkadang disebut kriteria pendidik; (2) Hasil merupakan produk individu; dan (3) proses yang digunakan individu. Masing-masing pendekatan ada batasannya, oleh karena itu setiap pendidik mampu menghadapi tendensi secara umum untuk mencari jalan keluarnya. Dan itu tidak mudah dan perlu melihat masing-masing pendekatan yang cukup kompleks. Terkadang ada sebagian pendidik kurang antusias dengan penilaian teman sejawat, dan menganggap penilaian itu merupakan gangguan. Namun disisi lain sebagian besar pendidik di pesantren mengatakan bahwa bentuk penilaian teman sejawat ini mampu memberikan keuntungan.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa pendidik yang bekerja secara kolaboratif ternyata mendapat manfaat dengan cara yang tidak mereka antisipasi. Beberapa dari mereka melaporkan bahwa mereka memperoleh banyak ide berguna sebagai hasil dari kesempatan untuk mengamati pendidik lain di kelas. Pengamatan pendidik lain mendorong mereka untuk berpikir lebih serius tentang bagaimana mereka mengatur dan menyajikan pelajaran mereka sendiri. Secara umum, sejumlah besar pendidik menyambut peluang untuk berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka. Lebih jauh,

kolaborasi semacam ini sering dikaitkan dengan peningkatan pengajaran. Singkatnya, bagi banyak pendidik, kerja kolaboratif telah terbukti memiliki manfaat positif pada sikap dan kinerja pendidik. Kegiatan pendampingan dan penilaian terus dilakukan pesantren dengan menerapkan evaluasi teman sejawat yaitu pendidik senior melakukan penilaian dan pendampingan terhadap guru junior terkait dengan tugas pokok guru dalam mengajar yaitu: (1) memberikan penilaian; (2) memberikan pendampingan; dan (3) bekerjasama dengan melakukan komunikasi yang baik. Selain itu, instrument evaluasi yang diterapkan di pesantren mencakup empat hal yaitu: 1) berkaitan dengan metode mengajar (kalimat pembuka, kesesuaian dengan I'dad Tadris, cara mmemberi pertanyaan, cara membagi waktu, cara membagi papan tulis) ; 2) berkaitan dengan materi (cara berbicara, menulis, perbaikan jawaban peserta didik, melafalkan huruf yang benar) ; 3) berkaitan dengan keadaan pendidik (semangat/kesungguhan, cermat, adil, sopan, bersih, wajah berseri-seri, suara, cara menulis dan menghapus di papan); dan 4) berkaitan dengan kelancaran berbicara. Secara rinci instrument evaluasi ini dapat di lihat pada lampiran.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, bahwa evaluasi sumatif tahunan di pesantren belum menentukan keputusan-keputusan akhir terkait kinerja pendidik secara keseluruhan dengan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan pergantian pendidik junior secara rutin yang merupakan program kerja pesantren berbasis kaderisasi. Namun, pendidik yang senior di pesantren sudah termasuk pendidik yang profesional karena telah teruji setiap tahunnya dalam pembelajaran, atau dalam bidang-bidang majlis di pesantren. Mayoritas pendidik senior telah melakukan pengabdian lebih dari 10 tahun ke atas.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mochamad Syahrier evaluasi pemberdayaan guru menerapkan keseragaman kinerja (*action, use dan impact*). Model penilaian kinerja guru, pembinaan supervisi akademik, berbasis motivasi dan kinerja. Sedangkan dalam penelitian ini, evaluasi berdasarkan program kerja dalam peningkatan kompetensi pendidik junior selama ini dalam pengawasan dan pendampingan oleh direktur dan pendidik senior. Sehingga dalam mewujudkan hasil akhir terkait penentuan profesionalitas yang berkelanjutan pada semua pendidik baik senior maupun junior, saat ini pesantren belum melakukannya. Dikarenakan sistem pergantian pendidik setiap tahunnya dalam mewujudkan kader-kader alumni yang kompeten dan siap terjun ke masyarakat.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data pada Bab IV dan analisis data pada bab V, maka Bab VI dalam penelitian menentukan kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi pendidik di pondok pesantren berdasarkan program kerja rutin tahunan yang menjadi budaya pesantren modern dalam pergantian pendidik. Perencanaan dilakukan secara rutin di akhir semester sebelum tahun ajaran baru untuk menentukan jumlah dan pemetaan alumni. Rekrutmen melalui internal pesantren dan seleksi dilakukan melalui wawancara untuk eksternal dan tes *microteaching* untuk internal. Rekrutmen internal berdampak pada penempatan di luar kompetensi pendidik, namun kualitas pembelajaran dan hasil pembelajaran peserta didik dinilai sangat baik karena tetap terjaga dan terpelihara kompetensi pendidik melalui pelayanan, pengawasan dan pendampingan secara berkelanjutan.
2. Penempatan pendidik berdasarkan kategori posisi yang telah diketahui kompetensinya sebelum ditempatkan, sedangkan prsyarat posisi mencakup: lulusan KMI, ikhlas, spiritual, memiliki kemampuan bahasa Arab, berakhlakul karimah, spiritualitas pendidik dan patuh terhadap semua peraturan pesantren. Kebutuhan atau tuntutan operasional terhadap pendidik junior merupakan bagian dari program kerja rutin tahunan dalam mencetak kaderisasi siap terjun ke masyarakat serta sebagai promosi pesantren ke masyarakat yang luas. Penempatan melalui surat tugas dari hasil rapat pimpinan secara tertutup dan terbuka untuk

menghasilkan pendidik yang berkualitas. Setelah penempatan ada bentuk orientasi rutin tahunan sebelum tahun ajaran baru serta pelatihan dan pendampingan-pendampingan yang disebut dengan *Ta'khil* dan *Tahsin* yang diprioritaskan pada pendidik junior, sedangkan untuk pendidik senior selama ini belum ada pengembangan profesionalitas pendidik.

3. Evaluasi kinerja pendidik di pesantren memiliki ke khasan tersendiri yang belum terjadi di lembaga lainnya. Evaluasi formatif yang biasanya dilakukan untuk perbaikan kinerja pendidik yang dilakukan setiap materi pelajaran namun model formatif di pesantren dilakukan sebelum dan sesudah pembelajaran dalam bentuk: harian, mingguan, bulanan. Sedangkan evaluasi sumatif merupakan penilaian terakhir yang tidak berkelanjutan di pesantren dilakukan semesteran dan tahunan mencakup kinerja pendidik yang dilakukan keseluruhan berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh direktur dan pendidik senior. Kedua bentuk evaluasi dilakukan lebih banyak difokuskan pada pendidik junior melalui pendampingan, mentoring maupun kolaborasi baik dalam pembuatan *I'dad Tadris* yang disebut dengan *Ta'khil*, materi ajar dan penulisan bahasa Arab yang benar disebut dengan *Tahsin*, metode, media, kesesuaian waktu dan mental pendidik dievaluasi secara rutin namun belum terstruktur dengan baik. Sehingga evaluasi sumatif yang seharusnya memberikan peringkat pada kinerja pendidik tidak bisa terlaksana karena ada bentuk pergantian pendidik secara rutin tahunan.

B. Implikasi Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan tersebut diharapkan memiliki implikasi baik implikasi teoritik dan implikasi praktis. Maksud dari Implikasi teoritik

adalah hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pengembangan teori baru dalam bidang manajemen pendidik berkaitan dengan proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik di pesantren. Implikasi praktis adalah implikasi yang bersifat memberikan kontribusi terhadap pesantren dalam manajemen pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidik di pesantren.

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini berkaitan dengan manajemen pendidik, teorinya Harris yang berkembang sejak tahun 1940 sampai 1970, pada saat pertumbuhan dan mobilitas menandai sekolah-sekolah di Amerika Serikat dan anggota staf termasuk pendidik. Namun teori ini terus berkembang dan telah banyak diterapkan terkait perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pemecatan terbagi menjadi dua model yaitu manajemen pendidik horizontal mencakup empat unsur yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan dan model vertikal mencakup promosi, mutasi, restrukturisasi dan pekerjaan/pengorganisasian. Fungsi-fungsi manajemen pendidik ini dilakukan berdasarkan kebutuhan lembaga. Namun dalam teorinya Harris Manajemen tenaga pendidik yang inti adalah perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi.

Pergantian pendidik di pesantren secara rutin dilakukan tahunan berdasarkan program kerja pesantren berbasis kaderisasi sehingga berdampak pada perencanaan yang jelas terkait kebutuhan yang dilakukan di akhir semester sebelum tahun ajaran baru untuk menentukan jumlah dan pemetaan alumni. Rekrutmen dilakukan secara tertutup melalui internal pesantren pada alumni yang baru saja lulus dan belum memenuhi kualifikasi S1. Proses seleksi yang dilakukan pesantren pada waktu masa

studi melalui tes tulis, lisan dan tes (*microteaching*) ujian praktek. Dalam ujian praktek ini menguji kompetensi calon pendidik melalui observasi oleh pimpinan, pendidik senior dan *peer teaching*. Setelah dilakukan seleksi sebelum tahun ajaran baru, pesantren melakukan penempatan berdasarkan surat tugas yang diberikan pada calon pendidik. Penempatan ini terkadang masih belum sesuai dengan kompetensi pendidik, namun pesantren tetap melakukan pendampingan, mentoring dan *peer collaboration*. Bentuk kegiatan ini untuk mengatasi kekurangan-kekurangan terkait kinerja pendidik serta mengeksplorasi kelebihan pendidik baik senior maupun junior. Kelebihan-kelebihan pendidik ini sebagai sumber kekuatan pesantren dalam meningkatkan kualitas pendidik di pesantren.

Dalam manajemen pendidik model horizontal dalam teorinya Rebores sebagai dasar acuan untuk mendapatkan pelamar yang potensial sesuai dengan kebutuhan tidak lepas dari prinsip-prinsip dalam rekrutmen yaitu: 1) kemampuan dan kepribadian yang berbeda akan mewarnai dalam pekerjaan; 2) kecenderungan pekerjaan, kompetensi dan citra diri seseorang akan berubah seiring waktu; 3) kepuasan kerja tergantung pada seberapa baik orang menggunakan kemampuan mereka; 4) proses pemilihan pekerjaan dipengaruhi oleh gaji, lokasi, peluang dan sebagainya; 5) perkembangan keahlian secara mendasar. Fungsi-fungsi manajemen dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik, berbeda dengan yang di pesantren yang memiliki kelemahan dalam dokumentasi.

Sedangkan evaluasi kinerja pendidik yang dilakukan berkelanjutan dan rutin dilakukan di pesantren merupakan kegiatan untuk membuktikan pendidik profesional baik dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, serta pengembangan profesi. Selama

ini pengembangan profesi hanya sebatas pendidik dalam masa tugas mengajar setahun yaitu pendidik junior sedangkan pengembangan profesi pendidik senior terbilang pasif karena pesantren terfokus pada pemeliharaan pendidik junior melalui pengawasan, mentoring dan pendampingan rutin yang dilakukan harian, mingguan, bulanan, semesteran maupun tahunan. Teorinya Oliva, Harris dan Armstrong sebagai dasar acuannya. Walaupun Oliva dan Harris masalah evaluasi hanya sebatas dua model yaitu formatif dan sumatif dan waktu pelaksanaan hanya dilakukan pada saat tertentu serta evaluasi sumatif merupakan keputusan akhir terkait kinerja pendidik. Namun evaluasi kinerja pendidik di pesantren menunjukkan kedisiplinan, komitmen dan tanggungjawab pesantren dalam mencapai keberhasilan pembelajaran. Ini patut dicontoh untuk diterapkan pada lembaga lainnya, bahwa terbangunnya evaluasi secara rutin ini bukan hanya dilakukan pada saat kebutuhan lembaga saja. Bentuk evaluasi kinerja pendidik yang dilakukan selama ini menerapkan pendampingan, mentoring dan *peer collaboration* dalam evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini terkait manajemen pendidik di pesantren yang merupakan ujung tombak keberhasilan pembelajaran sehingga pesantren melakukan pengelolaan pendidik setiap tahun secara rutin sebagai tujuan meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Dampak praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, perencanaan, rekrutmen dan seleksi dilakukan melalui (a) Musyawarah secara tertutup antar pimpinan pesantren dan terbuka dalam forum evaluasi kamsan secara rutin yang dipimpin oleh kyai, sekretaris dan direktur pesantren, (b) Program

tahunan pesantren melakukan pergantian pendidik junior secara rutin sebagai wadah untuk menghasilkan kader-kader pendidik yang siap terjun ke masyarakat, (c) Rekrutmen disengaja melalui internal pesantren sebagai pembelajaran bagi alumni sebelum terjun ke masyarakat, (d) Seleksi dilakukan untuk memilah-milah kompetensi pendidik melalui wawancara untuk calon pendidik eksternal dan tes *microteaching* untuk calon pendidik internal.

Kedua, penempatan pendidik merupakan kelanjutan dari rekrutmen dan seleksi pendidik baru mencakup: (a) kategori posisi berkaitan dengan penentuan peluang untuk internal pesantren, menempatkan pendidik junior pada kelas dasar dan terkadang semua kelas namun berkolaborasi dengan pendidik senior, memberi peluang tambahan tugas untuk mengurus bidang-bidang majlis walaupun masih ada yang belum sesuai dengan keahliannya namun pesantren memberikan pendampingan-
pendampingan secara ruti; (b) Prasyarat posisi tidak lepas dari kebutuhan pesantren yaitu lulusan KMI, Ikhlas, mampu berbicara bahasa Arab, berakhlakul karima serta patuh terhadap semua peraturan pesantren; (c) Kebutuhan atau tuntutan operasional merupakan bagian kerja rutin tahunan pesantren dalam mencetak kaderisasi yang siap terjun ke masyarakat serta sebagai promosi pesantren; (d) Orientasi atau pengembangan profesi ditujukan pada pendidik junior dalam bentuk penataran pada awal tahun ajaran baru serta pendampingan-
pendampingan yang disebut dengan Ta'khil dan Tahsin terkait kompetensi pendidik serta mendorong dan memberikan bantuan dalam peningkatan kualifikasi sesuai jenjangnya.

Ketiga, Evaluasi kinerja pendidik terbagi menjadi dua yaitu model formatif melalui evaluasi harian, mingguan dan bulanan terkait kinerja pendidik mencakup

empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Keempat kompetensi tersebut terimplementasi bukan hanya dalam kegiatan pembelajaran namun perlu diterapkan dalam kegiatan sehari-hari termasuk dalam bidang-bidang organisasi pesantren. Sedangkan evaluasi sumatif melalui semesteran dan tahunan merupakan evaluasi yang seharusnya menghasilkan angka kredit pendidik terkait kinerja dalam 1 semester maupun 1 tahun untuk meningkatkan prestasi, namun evaluasi sumatif ini sebagai cara memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi pada kinerja pendidik dalam pembelajaran. Sebagai solusi memberikan pendampingan, mentoring dan kolaborasi antara pendidik senior dan junior. Sehingga menghasilkan pendidik yang benar-benar berprestasi sangat sulit dilakukan kendala dengan program rutin tahunan melakukan pergantian pendidik.

C. Saran atau Rekomendasi

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

1. Pimpinan pesantren modern

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

sumatif kinerja pendidik junior sudah dilakukan secara rutin dan berkelanjutan namun perlu terstruktur dan terdokumentasi untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas.

2. Sivitas akademik

Para sivitas akademik yang memiliki profesi pendidik hendaknya mengasah kompetensi, profesi pendidik merupakan profesi yang dimuliakan dilakukan penuh keikhlasan, kedisiplinan, loyalitas dan tanggungjawab untuk meningkatkan pengetahuan peserta didik. Hasil kinerja pendidik yang baik merupakan harapan organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

3. Para peneliti berikutnya

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

IAIN JEMBER



DAFTAR RUJUKAN

- Ahwadzi, Tuhaftul. *Kitab At Targhib Wa Tarhib Minal Haditsyi Syarif*. Darul Kutubil ‘Ilmiyyah, Juz II. Bairut: Libanon.
- Ahmadi, Ruslan. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: UIN Press.
- Akdon. 2008. *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Amstrong, David G. dan Savage, Tom V. 1994. *Secondary Education An Introduction*. New York.
- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Cambridge University Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asy’ari, Hasyim. 1925. *Adabul ‘alim Wa Al Muta’alim*. Jombang: Ma’had Tebu Ireng.
- Azra, Azyumardi. “*Pesantren: Komunitas dan Perubahan*” dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Berry, Anthony J., Broadbent, Jane & David Otley. 1995. *Management Control (Theories, Issues & Practices)*. London: Micmillan Press.
- Bernardin, H John & J.E.A Russel. 2013. *Human Resource managemen: Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. 2004. *Program Evaluation a Practitionare’s guide for trainers and educators*, Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Bogdan, Robert C dan Biklen, San r. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston Allyn and Bacon.
- Chomzanah, Nunung dan Atingtedjastisna. 1994. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Penerbit Armico.
- Creswell, John. W. *Qualitative Inquiry and Reseach Design*. Chososing Among Five Tradition.
- Davis Stanley, Goetsch David L. 2014. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. United Satates Of America.
- Daft, Richard L. 2013. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Daniel C. 2006. *Landasan Teori Administrasi Manajemen*, Manado: Tri Ganesa Nusantara.
- Departemen Agama RI. 2004. *Profil Pondok Pesantren Muadalah*. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3s.
- Donnelly. JR, James H. 1981. *Fundamentals of Management*. Irwin Dorsey: Business Publications.
- Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Management*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Gaffar, Mohammad Fakry. 2009. *Internasionalisasi Program Pendidikan Guru dalam buku Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jakarta: PT. Alfabeta Bandung.
- Gie, The Liang, Pariata Westra, Sutarto, Ibnu Syamsi. 1977. *Ensiklopedi Administrasi* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gorton, R.A and G.T. Schneider. 1990. *School Based Leadership Challengsn and Oportunities*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- Hasan, Nur. 1994. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT. sindo.
- Haedari, Amin dan El-Saha, Ishom. 2008. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Handoko, Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hamalik, Oemar. 1989. *Metodologi Pengajaran Ilmu Pendidikan: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bandung: Mandar Maju.
- Hamzah dkk. 1994. *Pokok-Pokok Manajemen Modern*. Semarang: Pustaka Binaman Pressindo.
- Harris, Ben M dkk, *Personnel Administratition in Education*, 67-70.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. 2014. *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.

- Hornby, A.S.; Gatenby, E. V.; and Wakefield, H. 1973. *The Advance Learner's Dictionary of Current English (Second Edition)*. London: Oxford University.
- Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Moderen*. Jakarta: Andi.
- James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. *Regulasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren*, Peraturan Menteri Agama RI Nomor 18 tahun 2014. Tentang Satuan Pendidikan Muadalah pada Pondok Pesantren.
- Khosin. 2006. *Tipologi Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Lazaruth, Soewadji. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Penerbit Kansius.
- Loncoln & Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill: Sage Publications.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT Rosdakarya.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. UIN Malang Press.
- Mardapi, Djemari. 1992. *Penilaian Unjuk Kerja Sebagai Usaha Meningkatkan Kemampuan Sumberdaya Manusia*. Teks Pidato pada dies natalis ke 32 Universitas Negeri Yogyakarta di Auditorium UNY.
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. 1984. *Qualitatif data Analysis*. London: Sage Publication Ltd.
- Moleong, Lexy J., 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muhaimin et. Al. 2009. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Muhaimin. 2011. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- Mulyono, Pudji. Dalam [Http://www. Sambasalim. Com/pendidikan/kualitas-proses-pembelajaran.html](http://www.sambasalim.com/pendidikan/kualitas-proses-pembelajaran.html).

- Nafi', M. Dian. Et. Al. 2007. *Praksis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: Institute for Training and Development.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nata, Abuddin. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Natawijaya, rochman. 1990. *Tenaga Pendidik: Sebuah Profesi Pengabdian*. Bandung: Fakultas Pascasarjana IKIP Bandung.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rebore, Ronald W. 2004. *Human Resource Administrasi in Education*. United States of America.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Scales, P. dkk. 2011. *Continuing Professional Development in the Life Long Learning Sector*. New York: Mc Graw Hill.
- Siagian, Sondang P. 1989. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sikula, A.E. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. Santa Barbara: Jhon Wiled and Sons Inc.
- Siswanto, B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stinnett, T.M. 1958. *Professional Problems of Teachers*. New York: The Macmillan Company.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Syukran Nafis, Ahmadi H. 2011. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo.
- Suyoto. 1988. *Pesantren dalam Alam Pendidikan Nasional, dalam M. dawam Rahardjo. Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriadi, Didi. 1998. *Kualitas Unjuk Kerja Profesional Tenaga Pendidik Sekolah Dasar*. Bandung: Fokusmedia.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.

- Tilaar, H.A.R. 2012. *Standarisasi Pendidikan Nasional Suatu Tinjauan Kritis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Timpe, A. Dale. 1998. *Performance*. Penerbit: Books on Demand.
- Tjipto, Fendi dan Diana, Anastasia. 2009. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tholkhah, Imam dan Ahmad Barizi. 2004. *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- UU No. 20/2003 *tentang pendidikan Nasional (Sisdiknas)*. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Vincent Gaspersz. *Jurnal Pendidikan*, Jilid 6, No.3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 2 November 2017).
- Wayne, R., Mondy and M. Noe, Robert. 1993. *Human Resource Management*. USA: Allyn and Bacon.
- Wibowo.2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Worthen, B.R. & Sanders, R.S. 1993 *Educational Evaluation, Theory and Practice*. Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company.
- Wukir. *Manajemen Sumber Daya dan Manusia dalam Organisasi Sekolah*. 2013. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Zazin, Nur. 2016. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan, Teori dan Aplikasi*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. 1999. *Pondok Pesantren sebagai Alternatif Kelembagaan Pendidikan untuk Program Pengembangan Studi Islam di Asia Tenggara*. Dalam Zainuddin Fananie dan M. Thoyibi, *Studi Islam Asia Tenggara*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Yusuf, Choirul Fuad, *Pedoman Pesantren Mu'adalah*. 2009, Jakarta: Direktur Jenderal Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Siti Nursyamsiyah

NIM : 0841916009

Program : Doktor

Institusi : Institut Agama Islam Negeri Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI yang berjudul **“Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso”** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember,

Saya yang menyatakan

Siti Nursyamsiyah

IAIN JEMBER

INSTRUMEN PENELITIAN

NO	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	KISI-KISI
1	Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> a. Proses Perencanaan Tenaga Pendidik <ul style="list-style-type: none"> - Jumlah calon pendidik - Pemilahan kompetensi alumni b. Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik <ul style="list-style-type: none"> - Melalui media - Program Kerjasama c. Proses Seleksi Tenaga Pendidik <ul style="list-style-type: none"> - Wawancara - Praktek Mengajar d. Proses Penempatan Tenaga Pendidik <ul style="list-style-type: none"> - Kategori Posisi - Prasyarat Posisi - Orientasi atau Pnegembangan e. Proses Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik <ul style="list-style-type: none"> - Formatif Harian, Mingguan, Bulanan - Sumatif Semesteran dan Tahunan
2	Observasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observasi lingkungan pondok pesantren 2. Aktivitas pengasuh, pengurus, bagian kependidikan dan guru 3. Kegiatan atau aktivitas pondok pesantren 4. Faktor-faktor yang terkait dengan manajemen tenaga pendidik, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> a. Proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik b. Proses penempatan tenaga pendidik c. Proses evaluasi kinerja tenaga pendidik
3	Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Data tenaga pendidik keseluruhan b. Data tenaga pendidik yang direkrut c. Tata tertib tenaga pendidik di pesantren d. Dokumen kritikan dan observasi tes praktek mengajar (microteaching)

		<ul style="list-style-type: none">e. Dokumen RIP (Rencana Induk Pengembangan Pesantren)f. Jadwal penataran tenaga pendidikg. Catatan hasil evaluasi
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Kyai H. Masykur Abdul Mu'id, Lc
 Jenis Kelamin : laki-Laki
 Jabatan : Wakil ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom
 Tanggal : 4 Januari 2020 Jam.10.00 dan 3 Februari 2019 jam 16.15 Sore.

Pewawancara : Apakah ada perencanaan sebelum merekrut tenaga pendidik yang baru di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Ya tentu ada, biasanya dilakukan setiap 1 tahun sekali.

Pewawancara : Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Perencanaan tenaga pendidik dilakukan setiap 1 tahun sekali untuk melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang ada. Alhamdulillah setiap tahun ada penambahan 1 kelas terutama kelas mu'allimat yang awalnya hanya 1 kelas sekarang sudah bertambah 3 kelas. Dan ini berdampak pada kebutuhan tenaga pendidik untuk mengajar setiap harinya. Sebenarnya walaupun tidak ada tambahan peserta didik, pergantian pendidik tahunan merupakan agenda rutin program kerja pesantren yang tetap dilakukan dengan tujuan mengasah skill dan kompetensi yang telah terlatih pada saat menjadi santri”.

Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam menentukan perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Setiap melakukan pergantian tenaga pendidik setiap tahun, biasanya kami melakukan musyawarah terlebih dahulu untuk menentukan siapa saja yang akan ditempatkan di pondok ini, biasanya kami bermusyawarah dengan para pimpinan pesantren yang lebih banyak tahu tentang pengelolaan pesantren”.

Pewawancara : Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

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

- banyak orang termasuk para guru dan temannya untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek mengajar. Inilah perbedaan yang sangat mendasar menurut saya dibanding dengan lulusan lainnya.
- Pewawancara : Apakah rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Rekrutmen dilakukan berdasarkan program kerja pesantren setiap tahunnya melakukan pergantian tenaga pendidik dengan merekrut dari santri-santri kami yang mau lulus sebagai kader yang siap terjun ke masyarakat”.
- Pewawancara : Bagaimana proses seleksi tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Seleksi ini dibagi dua yaitu dilakukan pada pendidik pelamar dari KMI luar seleksi dilakukan melalui tanya jawab saja seputar pengalaman kerja dan kemampuan berbahasa, sedangkan seleksi yang kedua dilakukan pada calon tenaga pendidik pengabdian yang direkrut oleh pesantren. Jadi, anak-anak kelas 6 sebelum lulus dari pesantren ini diseleksi kompetensinya sebelum penempatan mengajar di ponpes Baitul Arqom dan Lembaga pendidikan lainnya, bentuk seleksi yang dilakukan terkait kemampuan mengajar mencakup kemampuan menjelaskan menggunakan bahasa Arab dengan baik, menggunakan media, kemampuan menulis, kerapian pakaian dan yang tidak ketinggalan yaitu pengetahuan keagamaan, pengetahuan tentang pesantren dan sebagainya”.
- Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam proses menyeleksi calon tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Seleksi biasanya dilakukan oleh kyai, pimpinan pesantren dan pendidik senior lainnya yang turut serta membantu memilih dan memilah calon tenaga pendidik”.
- Pewawancara : Apa saja prasyarat tenaga pendidik tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Bagi guru yang mengajar di pondok pesantren ini paling tidak harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Sebenarnya persyaratan yang ditetapkan ini cukup sederhana yang terpenting ketika mau bekerja di lembaga ini mempunyai kedisiplinan dan komitmen untuk membantu dan mengabdikan *lillahita’ala*. Persyaratan-persyaratan untuk mengajar di pesantren ini, diantaranya: a) alumni KMI (Kulliyatul Mu’allimin Al-Islamiyah); b) Mampu berkomunikasi bahasa Arab dan Inggris dengan lancar; c) berakhlakul karimah; d) Patuh terhadap peraturan pesantren; dan e) Ikhlas.
- Pewawancara : Bagaimana proses penempatan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Para alumni yang ditugaskan mengajar merupakan pilihan-pilihan melalui beberapa evaluasi sebelumnya. Sehingga setelah mereka mendapatkan surat tugas, direktur memberikan jadwal mengajar seperti pendidik tetap lainnya. Tugas mereka sama yaitu mengajar, membimbing dan menjadi teladan untuk peserta didik. Kompetensi

mereka sudah terah dengan baik, insyaallah para alumni kami semua mampu mengajar karena mental mereka telah teruji semenjak menjadi santri”.

Pewawancara : Apakah ada bentuk pengembangan untuk tenaga pendidik? Bagaimana proses pengembangannya?

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

Pewawancara : Bagaimana proses evaluasi kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

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

IAIN JEMBER

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Ustadz Syamsul Hadi Muslim
 Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Jabatan : Direktur Pondok Putri Baitul Arqom Balung Jember
 Tanggal : Jember 23 Februari 2019 Jam 16.30 Sore dan Jember 27 April 2019 Jam 14.00 Siang

Pewawancara : Apakah ada perencanaan sebelum merekrut tenaga pendidik yang baru di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Ada perencanaan setiap tahun karena ada pergantian tenaga pendidik secara rutin”.

Pewawancara : Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Pondok pesantren Baitul Arqom terkait dengan pengelolaan tenaga pendidik memiliki ciri khas yang tidak bisa disamakan dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya bahkan beda jauh dengan sekolah-sekolah MTs, MA, SMP dan SMA Baitul Arqom walaupun satu yayasan. Perbedaannya pesantren melakukan pergantian guru setiap tahunnya yang sudah diagendakan secara rutin. Pergantian guru dilakukan melalui internal pesantren. Karena saya percaya anak-anak kami mampu menjadi tenaga pendidik yang professional karena mereka telah dibekali teori dan praktek bahkan telah teruji kompetensi mereka melalui tes microteaching yang diobservasi bukan hanya kyai dan direktur, tetapi diobservasi oleh pendidik senior serta teman-teman sebaya. Sehingga mental sebagai pendidik telah teruji dengan baik”.

Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam menentukan perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Biasanya kyai Masykur yang memimpin dalam rapat, wakil pimpinan, saya dan direktur”.

Pewawancara : Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

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

Pewawancara : Apakah rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Yang pasti ia karena ada program kerja rutin tahunan terkait kaderisasi”.

- Pewawancara : Bagaimana proses seleksi tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Seleksi ini dibagi dua yaitu dilakukan pada pendidik pelamar dari KMI luar seleksi dilakukan melalui tanyajawab saja seputar pengalaman kerja dan kemampuan berbahasa, sedangkan seleksi yang kedua dilakukan pada calon tenaga pendidik pengabdian yang direkrut oleh pesantren. Jadi, anak-anak kelas 6 sebelum lulus dari pesantren ini diseleksi kompetensinya sebelum penempatan mengajar di ponpes Baitul Arqom dan Lembaga pendidikan lainnya, bentuk seleksi yang dilakukan terkait kemampuan mengajar mencakup kemampuan menjelaskan menggunakan bahasa Arab dengan baik, menggunakan media, kemampuan menulis, kerapian pakaian dan yang tidak ketinggalan yaitu pengetahuan keagamaan, pengetahuan tentang pesantren dan sebagainya”.
- Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam proses menyeleksi calon tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : yang terlibat dalam ujian praktek mengajar yaitu: kyai, direktur MMI dan MMAI, wakil serta pendidik senior lainnya”
- Pewawancara : Apa saja prasyarat tenaga pendidik tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Standar merupakan cara pesantren untuk memilih guru yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Beliau mengatakan “paling tidak guru yang mengajar di pondok pesantren ini adalah “*sekufu*” dalam artian memiliki pemahaman yang sama untuk mencapai tujuan pesantren. Walaupun slogan yang ada di pesantren ini adalah “berdiri di atas semua golongan”, namun pesantren perlu menetapkan persyaratan tersebut agar mudah mengarahkan untuk mencapai tujuan bersama”.
- Pewawancara : Bagaimana proses penempatan tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?
- Responden : “Setiap tahun ajaran baru pondok pesantren memberikan surat tugas pada alumni yang baru lulus untuk mengajar, dengan tujuan untuk melatih skill mereka agar setelah mereka terjun ke masyarakat mental mereka sudah siap berdakwah. Selain itu, pesantren dengan sengaja memberikan peluang kepada alumni mengajar di pesantren atau di sekolahan berdasarkan keputusan pesantren. Sehingga ada dua kategori tenaga pendidik di pesantren yaitu: pendidik tetap yayasan dan pendidik tidak tetap. Pendidik tidak tetap inilah yang mengalami pergantian setiap tahun.
- Pewawancara : Apakah ada bentuk pengembangan untuk tenaga pendidik? Bagaimana proses pengembangannya?
- Responden : Ada, tetapi pengembangan diutamakan pada pendidik junior yang dilakukan secara rutin dan terus menerus, sedangkan pendidik senior saat ini masih belum ada kegiatan pengembangan kompetensi.
- Pewawancara : Bagaimana proses evaluasi kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom?

Responden : “Evaluasi dilakukan secara rutin, mulai harian, mingguan, bulanan juga ada, semesteran dan tahunan. Evaluasi ini dilakukan secara konsisten untuk memantau terus proses pembelajaran dan aktivitas pendididik termasuk keempat kompetensi tersebut selalu dalam pemantauan. Setiap pukul 6.00 pagi saya mengoreksi *I’dad Tadris* yang akan mengajar pada hari itu khusus guru pengabdian yang bagian putri, sedangkan bagian putra dikontrol oleh ustadz mukhlis selaku direktur MMI. Disitulah saya mengetahui kreativitas yang dituangkan dan ditulis di *I’dad Tadris*. Namun evaluasi dan monitoring ini tidak hanya berhenti disitu, pesantren melakukan evaluasi lanjutan yang dilakukan setiap minggu untuk pemantapan kinerja guru”.



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Kyai H. Masruri Abd Muhit, Lc
 Jenis Kelamin : laki-Laki
 Jabatan : Pimpinan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso
 Tanggal : 12 Februari 2019 jam 10.00 pagi dan tanggal 4 Maret 2019 jam 15.00 sore.

Pewawancara : Apakah ada perencanaan sebelum merekrut tenaga pendidik yang baru di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Ada perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan setiap semester atau tahunan sebelum memasuki tahun ajaran baru.
 Pewawancara : Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Ada perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan setiap semester atau tahunan sebelum memasuki tahun ajaran baru. Karena terkadang ada tenaga pendidik yang ijin mengundurkan diri dikarenakan berbagai macam faktor pribadi semisal sakit, pindah rumah dan sebagainya. Dalam merencanakan tenaga pendidik biasanya saya melakukan musyawarah dengan direktur MMI, MMAI dan sekretaris pondok pesantren. Dengan musyawarah ini maka kebutuhan tenaga pendidik menjadi lebih jelas”.

Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam menentukan perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden :” saya, sekretaris dan direktur MMI dan MMAI”.

Pewawancara : Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Rekrutmen dilakukan secara terbuka untuk pesantren lainnya yang sama-sama KMI seperti Gontor, alumni kami hanya beberapa setiap tahunnya yang ditempatkan di pesantren. Tidak banyak alumni yang kami rekrut karena alumni kami banyak yang dikirim ke luar pesantren dengan tujuan untuk promosi pesantren sendiri”.

Pewawancara : Apakah rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Pertama ada yang berdasarkan kebutuhan dan ada juga yang berbasis program kerja pesantren yang melatih para alumni menjadi calon pendidik”.

Pewawancara : Bagaimana proses seleksi tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Pernah terjadi kasus, ada seorang guru berinisial B ingin melamar bekerja sebagai guru dan mempunyai kualifikasi S2, namun ketika melamar dia mengatakan saya mau ngajar disini dibayar 300 rupiah tidak apa-apa. Ketika muncul nominal rupiah maka keikhlasan menurut saya sudah tidak ada. Pada waktu itu pula saya menolak B untuk menjadi guru disini. Keikhlasan guru-guru yang mengajar disini, mencerminkan kedaiman dan kesejahteraan menjalani hidup. Guru-

- guru yang mengajar di pondok Darul Istiqomah ini tidak ada yang kesusahan semuanya bahagia dan sejahtera”.
- Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam proses menyeleksi calon tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Kalau untuk calon pendidik dari luar biasanya saya sendiri yang menyeleksi melalui wawancara, sedangkan dari alumni para pimpinan liannya termasuk para direktur yang menentukan calon pendidik yang dimusyawarahkan melalui evaluasi rutin mingguan”..
- Pewawancara : Apa saja prasyarat tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Ikhlas menjadi standar utama pendidik ketika mau mengajar di pondok pesantren ini, karena kata ikhlas ini akan tercermin pada semua perilaku dan pekerjaannya. Banyak orang mengatakan ikhlas secara lisan, namun dalam prakteknya masih belum nampak kadang masih gerutu dalam bahasa jawanya disebut *kersulo*”.
- Pewawancara : Bagaimana proses penempatan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Bagi calon pendidik yang diterima pesantren memberi amanah dengan memberi jadwal mengajar sesuai dengan kompetensinya, selain itu hendaknya sebagai tenaga pendidik yang baru mengenal lingkungan pesantren Darul Istiqomah bisa menyesuaikan diri dengan aturan-aturan yang sudah ada sebagai komitmen dan loyalitas tenaga pendidik. Biasanya ketika ada pendidik yang baru semua pengurus bahkan semua tenaga pendidik senior siap mendampingi dan saya kira semuanya sangat terbuka. Tidak ada tenaga pendidik yang mementingkan dirinya sendiri semuanya kompak dan ukhuwah islamiyah itu sebagai pegangan”.
- Pewawancara : Apakah ada bentuk pengembangan untuk tenaga pendidik? Bagaimana proses pengembangannya?
- Responden : “Saya sendiri pernah menghadiri workshop untuk mewakili guru-guru yang mengajar di pondok pesantren Daris, workshop itu dilakukan pada hari senin sampai Rabu (24-26 September 2018) di hotel Sahira Butik Bogor. Workshop ini membahas pengembangan kompetensi ustadz selain itu lebih banyak membicarakan rencana undang-undang pendidikan pesantren agar nantinya bisa menguatkan pendidikan pesantren yang selama ini sudah diakui keberadaannya dan keberhasilannya dalam pendidikan”.
- Pewawancara : Bagaimana proses evaluasi kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Setiap jam pembelajaran saya terkadang turut membantu guru piket keliling ke kelas-kelas untuk mengetahui kehadiran guru-guru, biasanya bagi guru yang berhalangan mengajar sudah menginformasikan hari sebelumnya, atau ketika mendesak mereka iin melalui telephon. Setelah itu biasanya saya sampaikan pemberitahuan tersebut pada direktur pondok putri dan putra. Derektur pesantren menginformasikan pada guru piket (*Tabkiir*) untuk menggantikan jam

pelajaran yang kosong. Dengan model seperti ini sehingga pembelajaran di pesantren terpantau setiap harinya”.



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Ustadz Jamil
 Jenis Kelamin : laki-Laki
 Jabatan : Pengurus Harian Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso
 Tanggal : 4 Maret 2019 jam 15.00 sore dan 25 April 2019 jam 12.00 siang

Pewawancara : Apakah ada perencanaan sebelum merekrut tenaga pendidik yang baru di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : pasti ada, biasanya dilakukan sebelum tahun ajaran baru karena ada pergantian tenaga pendidik untuk alum yang melakuka pengabdian.
 Pewawancara : Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Pada tahun ajaran 2018/2019 ini kebetulan masalah tenaga pendidik yang mengajar mata pelajaran umum sudah terpenuhi. Walaupun pada tahun ini ada penambahan kelas namun beban mengajar sudah tercukupi. Pondok pesantren tidak banyak peluang calon tenaga pendidik setiap tahunnya, karena tenaga pendidik junior yang ditugaskan hanya sekitar 8 orang, itupun kadang berkelanjutan untuk terus mengabdikan di lingkungan pesantren”.

Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam menentukan perencanaan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : Biasanya p.kyai menyampaikan pada para pimpinan, kemudian dirapatkan melalui forum evaluasi pendidik. Namun yang banyak menentukan keputusan akhir adalah p.kyai dan para pimpinan untuk menetapkan calon pendidik”.

Pewawancara : Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Perencanaan dan perekrutan tenaga pendidik untuk memenuhi kebutuhan pesantren dalam pembelajaran, biasanya ada forum tersendiri untuk membahasnya. Masalah merekrut bukanlah hal yang sulit karena kebetulan pondok pesantren telah memiliki alumni yang banyak tersebar dimana-mana bahkan banyak alumni yang sudah mendirikan pondok pesantren sendiri yang dinamakan pondok pesantren Alumni. Sehingga ketika pesantren membutuhkan informasi lowongan tersebut kita sebarkan ke para alumni. Ini salah satu cara yang dilakukan oleh pondok pesantren”.

Pewawancara : Apakah rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
 Responden : “Rekrutmen biasanya dilakukan karena program kerja yang pertama, kedua untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik seperti pendik dalam mata pelajaran Matematika dan sebagainya. Intinya untuk mata pelajaran umum biasanya pesantren banyak merekrut dari luar”.

- Pewawancara : Bagaimana proses seleksi tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : pesantren belum melakukan proses seleksi secara formal pada calon tenaga pendidik seperti yang dilakukan oleh lembaga pendidikan lainnya, misal tes tulis untuk calon tenaga pendidik namun tes formal seleksi untuk santri sudah ada. Saya kira calon tenaga pendidik jika ingin mengajar mempunyai niatan *lillahita'ala* pasti diterima untuk mengajar dan mengamalkan ilmunya. Masuk ke pesantren bukan mencari kekayaan tetapi mengamalkan ilmu menjadi kaya iman dan taqwa.
- Pewawancara : Siapa saja yang terlibat dalam proses menyeleksi calon tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Kyai sendiri, direktur MMI, direktur MMAI, Sekretaris, wakil pimpinan serta pendidik senior lainnya, karena pendidik senior sebagai team kolaborasi dalam pembelajaran”.
- Pewawancara : Apa saja prasyarat tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : Setiap pendidik yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah ini paling tidak memiliki sikap santun, sabar, pemaaf, disiplin dan pakaian rapi. Sikap tersebut yang harus melekat pada semua pendidik yang mengajar di pondok pesantren Darul Istiqomah karena profesi mengajar membutuhkan ketelatenan agar materi disampaikan tercapai.
- Pewawancara : Bagaimana proses penempatan tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?
- Responden : “Pesantren menempatkan beberapa alumni untuk membantu mengajar dan mendampingi kegiatan santri. Sebenarnya masalah pendidik telah terpenuhi, namun berdasarkan program kerja pesantren dalam mencetak kader-kader yang siap terjun ke masyarakat, maka ada beberapa pergantian pendidik junior setiap tahunnya. Pendidik junior memiliki tugas penuh untuk mendampingi kegiatan santri selama 24 jam, sedangkan dalam mengajar mereka diberi jam mengajar hanya 2 hari atau tiga hari mengajar 2 sampai tiga mata pelajaran itupun melalui team teaching”.
- Pewawancara : Apakah ada bentuk pengembangan untuk tenaga pendidik? Bagaimana proses pengembangannya?
- Responden : “Pesantren setiap semesternya biasanya mengirim salah satu pendidik untuk mengikuti pelatihan, baik yang diadakan oleh pondok modern, atau lembaga lainnya. Bentuk pelatihan ini berupa peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran, salah satu contohnya terkait metode pembelajaran, pemantapan materi di pondok pesantren mu’adalah. Dan masih banyak kegiatan lain seperti, mengikuti workshop, seminar dan sebagainya. Semua ini dilakukan agar mereka tidak ketinggalan informasi dalam dunia pendidikan khususnya”.
- Pewawancara : Bagaimana proses evaluasi kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso?

Responden : “Pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga pendidik dalam pembelajaran di pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso, dilakukan setiap pagi waktu jam pelajaran pertama berlangsung melalui observasi, selanjutnya dilakukan pada jam 10.00 ketika pergantian jam. Selain pengawasan terhadap tenaga pendidik pengawasan ini juga difokuskan pada santri, karena pada siang hari ada beberap santri yang sudah mengantuk, malas masuk kelas ini bisa teratasi dengan memanggil dan memberikan hukuman ringan agar tidak terulangi. Salah satu hukumannya biasanya suruh bersih-bersih, menghafal beberapa ayat al-Qur’an dan sebagainya.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI :

Nama Lengkap : Siti Nursyamsiyah, SS, M.Pd
 Jenis Kelamin : Perempuan
 TTL : Jember, 06 Februari 1979
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Status Perkawinan : Menikah
 Agama : Islam
 Alamat Tinggal di : Perum Puri Bunga Nirwana Cluster Menteng F.5 Jember
 Pendidikan Terakhir : S2
 No. Hanphone : 081234704070
 E-mail : sitinursyamsiyah79@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL:

SD Kasiyan IV lulus tahun 1988
 MTs Baitul Arqom lulus tahun 1994
 MA Baitul Arqom lulus tahun 1997
 S1 STAIN Malang lulus tahun 2002
 S2 UIN Malang lulus tahun 2005

PENGALAMAN KERJA:

Mengajar di SMA Islam Kasiyan Kecamatan Puger tahun 2005 sampai 2008
 Mengajar SDN Wringin Telu Kecamatan Puger tahun 2005 sampai 2008
 Mengajar di Universitas Muhammadiyah Jember tahun 2005 sampai sekarang