

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum

a. Sejarah Singkat Pesantren Daar el-Qolam 2

Berbekal pengalaman tidak kurang dari 40 tahun dalam mendidik dan mengembangkan lebih dari 4,000 orang santri setiap tahunnya, maka sejalan dengan tuntutan perkembangan teknologi dan informasi dalam era globalisasi, Pesantren Daar El Qolam sebagai sebuah lembaga pendidikan dengan pendekatan pesantren modern dituntut untuk dapat menghasilkan alumni pesantren yang memiliki daya saing yang kompetitif dan unggul dalam penguasaan riset dan teknologi. Pesantren Daar el-Qolam 2 berdiri pada tahun ajaran 2007/2008 yang merupakan program kelas unggulan (*Program excellent class*). Awal pendidikan Daar el-Qolam 2 yaitu pada hari, Sabtu 14 Juli 2007/29 Jumada Tsani 1428 H dan diresmikan 20 Januari 2008 oleh Menteri Agama, Maftuh Basyuni.

Program Kelas Unggulan ini dimaksudkan untuk memberikan *treatment* dan kesempatan khusus bagi santri yang dinilai "*lebih cerdas*" agar dapat memanfaatkan waktu dan

kecerdasannya untuk lebih menambah ilmu dan keterampilan khusus, memberikan motivasi bagi santri (unggulan) untuk lebih dapat mengeksplorasi kemampuannya dalam mengembangkan ilmu & keterampilan, menciptakan alumni-alumni unggulan yang memiliki “nilai-lebih” sehingga dapat lebih unggul dalam kerangka mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya maupun dalam pengabdian di masyarakat. Program pendidikan SMP dan SMA ini berorientasi pada pembinaan bibit unggul. Terdapat 2 aspek penekanan yang diberikan kepada peserta didik program ini. Pertama, Peningkatan kualitas penguasaan Bahasa Inggris & Bahasa Arab sebagai bahasa komunikasi resmi dalam kehidupan keseharian santri. Kedua, Program pengembangan riset dan penulisan ilmiah. Untuk mendukung program tersebut, maka kelas ini telah dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas modern yang memadai.

b. Visi dan Misi

Visi dan Misi Daar el-Qolam 2, sesuai dengan visi dan misi Pondok Pesantren Daar el-Qolam, yaitu:

1) Visi

Mempersiapkan kader yang *mu'min* (beriman), *muttaqin* (bertakwa) dan *rasikhina fil ilmi* (berilmu).

2) Misi

a) Menjiwai panca jiwa dan motto pondok

(1) Panca jiwa pondok: Keikhlasan, Kesederhanaan, Berdikari, *Ukhuwah Islamiyah*, Kebebasan.

(2) Motto Pondok: Berbudi luhur, Berbadan Sehat, Berpengetahuan Luas, Berpikir Bebas.

b) Mempersiapkan kader muslim yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

c) Memperluas medan juang santri.

c. Kompetensi Dasar Daar el-Qolam 2

Mengacu kepada latar belakang, visi dan misi, maka telah dirancang kompetensi dasar yang diharapkan akan menjadi output program kelas unggulan, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Kompetensi Dasar Daar el-Qolam 2

Kompetensi Dasar	Tolak Ukur
1. Penguasaan Bahasa Inggris	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan dasar dalam melakukan komunikasi berbasis bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan secara aktif • Memiliki kemampuan dalam memahami naskah-naskah berbahasa Inggris • Memiliki kemampuan dasar dalam memberikan presentasi

	berbahasa Inggris
2. Penguasaan Bahasa Arab	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan dasar dalam melakukan komunikasi berbasis bahasa Arab baik lisan maupun tulisan secara aktif • Memiliki kemampuan dalam memahami naskah-naskah berbahasa Arab • Memiliki kemampuan dasar dalam memberikan presentasi berbahasa Arab • Memiliki kemampuan membaca kitab-kitab klasik (<i>kitab kuning</i>)
3. Penguasaan bidang Agama	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu membaca dan mengajarkan alqur'an secara benar • Dapat menghafal Juz "amma dan 14 surat-surat Al-qur'an yang sudah ditentukan • Menguasai tata cara ibadah-ibadah yang menjadi rukun islam • Memiliki kemampuan memberikan pendidikan dan pengajaran pada tingkat SMP.
4. Penguasaan bidang Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu melanjutkan ke Pendidikan Tinggi pada bidang studi umum • Mampu mengembangkan kemampuannya dalam bidang ilmu pengetahuan
5. Riset & Penulisan Ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami dan dapat mengamalkan etika riset secara

	<p>benar dan bertanggung jawab.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan mengkaji isu-isu keagamaan kontemporer • Dapat melakukan pendekatan dan methodology riset secara benar dan efektif • Responsif terhadap perubahan sosial dan perkembangan sains dan teknologi • Memiliki semangat dan kemampuan melakukan riset terapan (<i>applied research</i>) secara original. • Memiliki kemampuan dasar dalam melakukan penulisan ilmiah
--	---

Sumber: Administrator Daar el-Qolam, Daar el-Qolam 2 (<http://daarelqolam.ac.id/program-pendidikan/divisi/daar-el-qolam-2/>) diakses pada tanggal 23 Juni 2015 pukul 4:29

d. Kurikulum dan Sistem Akademik

Pesantren menyelenggarakan pendidikan tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan memadukan kurikulum bidang studi umum (berdasarkan Kurikulum yang dibuat oleh Kementrian Pendidikan Nasional) dan bidang studi agama (Kurikulum Pesantren) dalam satu sistem yang terpadu. Kurikulum yang diselenggarakan di Pesantren Daar el-Qolam 2 terdiri atas kurikulum intrakurikuler, ko-kurikuler dan ekstrakurikuler.

- 1) Kegiatan intrakurikuler adalah proses belajar-mengajar yang pada umumnya dilakukan dalam bentuk *in-class session* program, di mana tenaga pengajar terlibat secara langsung dengan sistem kelas. Secara umum, muatan materi yang diberikan adalah materi pelajaran yang mengkolaborasikan antara kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional dan kurikulum pesantren.
- 2) Kegiatan Kokurikuler merupakan kegiatan tambahan santri (muatan lokal) yang wajib diikuti, meski tidak mesti berada di dalam kelas. Berikut ini adalah beberapa kurikulum kokurikuler:
 - a) Kegiatan Latihan Pidato dalam 3 bahasa, yaitu Bahasa Arab, Inggris, dan Indonesia (*muhâdharah*). Khusus untuk kelas akhir, juga diperkenalkan kegiatan latihan presentasi, dan juga kegiatan *debating*.
 - b) Kajian kitab-kitab *salafiyah*, yang biasa dilakukan pagi hari.
 - c) Pembinaan Pembacaan al-Quran
 - d) Disiplin dalam penggunaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dalam percakapan sehari-hari.
 - e) Kepramukaan dan Keputrian
 - f) *Tahfizhu-'l-Qur'ân* (beberapa surat tertentu) sebagai syarat kelulusan pada kelas 6.

- g) Disiplin Hidup
 - h) Disiplin dalam melaksanakan ritual *`ubudiah* (ibadah)
 - i) Pendidikan Manajemen Kepemimpinan (*leadership*) melalui Ikatan Santri Madrasatul Mu`allimien al-Islamiah (ISMI), baik Putra maupun Putri.
- 3) Kegiatan Ekstrakurikuler adalah proses belajar mengajar yang dilakukan dalam bentuk *off-class session*, meski juga melibatkan guru ataupun pelatih. Kegiatan ini berupaya untuk menyalurkan dan mengembangkan minat dan bakat santri dalam berbagai bidang. Para santri bisa memilih kegiatan ekstrakurikuler mereka dengan tidak mengesampingkan tugas utamanya yakni belajar dalam kegiatan intrakurikuler dan juga kokurikuler. Berikut ini adalah beberapa kegiatan ekstrakurikuler di Pondok Pesantren Daar el-Qolam:
- a) Diskusi dan Penelitian Ilmiah, dalam sebuah organisasi “KIS”–Kelompok Ilmiah Santri
 - b) Pengembangan Olahraga.
 - c) Pengembangan Seni musik melalui *band “DMC – Daar el-Qolam Music Club”, Marching Band* Nasyid-Q “Nada Syiar Daar el-Qolam”, Qashidah, Hadroh, dan Marawis.
 - d) Pengembangan Seni Beladiri (Tapak Suci, Karate, dan Taekwondo);

- e) *Tahsînu-'l-Quran* melalui *Jam`iyyatu-'l-Qurra* (JMQ)
- f) *Tahfîzu-'l-Qur`ân* melalui *Jam`iyyatu Huffazhi-'l-Qur`ân* (JHQ)
- g) Pengembangan jurnalistik dan publisitas
- h) Pengembangan Teater dan Pentas Seni.

Sistem pendidikan di Pesantren Daar el-Qolam 2 terbagi atas dua jalur, yakni *jalur ajar* dan *jalur asuh*. Jalur ajar (Pengajaran) merujuk pada jalur pendidikan yang memfokuskan pada kegiatan-kegiatan yang mampu meningkatkan tingkat dan kualitas intelektual santri Pesantren Daar el-Qolam 2 terutama kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas. Sementara itu, Jalur Asuh (Pengasuhan) menitikberatkan pada pengawasan kehidupan santri di lingkungan asrama selama 24 jam. Agenda dan program yang disediakan oleh Pesantren Daar el-Qolam 2 ditujukan untuk mengadakan perwalian dan pengasuhan terhadap santri dalam berbagai aspek, mulai dari aspek etika (*akhlaqul karimah*), aspek kepribadian (personalitas), sikap, dan juga kelakuan. Data lengkap dapat dilihat pada lampiran 10.

e. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Guru di Pesantren Daar el-Qolam 2 atau biasa dipanggil dengan gelar "*Ustâdz*" atau "*Ustâdzah*" adalah tenaga pendidik yang berpengalaman dalam dunia pendidikan pondok pesantren

(alumni pondok pesantren). Mereka mendidik dan mengajar materi-materi/kajian keislaman yang menjadi ciri khas sebuah Pondok Pesantren. Untuk materi umum, diasuh oleh guru yang berasal dari lulusan perguruan tinggi baik negeri ataupun swasta. Semua guru tinggal dan hidup bersama santri, dalam satu kawasan pondok pesantren. Para guru dan santri berasal dari berbagai provinsi di Indonesia, sehingga tampak sebuah komunitas yang majemuk, pluralis, dan multikultural. Saat ini jumlah tenaga pengajar di Pesantren Daar el-Qolam 2 berjumlah 104 Orang. Data lengkap dapat dilihat pada lampiran 13.

Fungsi guru ada dua macam, yakni mereka berfungsi formal-akademik, yaitu kedudukan guru sebagai tenaga pendidik dan fungsi organisasi. Dalam konteks fungsi organisasi, setiap guru (tak terkecuali) berperan aktif dalam organisasi dan kepanitian internal pesantren. Sehingga setiap guru memiliki tanggungjawab ajar dan asuh terhadap seluruh santri. Tugas ajar di dalam kelas, dan tugas asuh di dalam organisasi. Seperti disebutkan, semua guru Pesantren Daar el-Qolam 2 berdomisili di dalam kompleks pesantren, tidak diperbolehkan untuk tinggal di luar asrama kompleks Pondok Pesantren. Hal ini, agar setiap guru dapat melaksanakan tugas ajar dan tugas asuhnya secara

maksimal, karena setiap hari mereka selalu berada di tengah-tengah santri.

f. Kesiswaan

Seluruh santri harus tinggal selama 24 jam di dalam lingkungan pesantren untuk mengikuti seluruh sistem dan program pembelajaran pesantren. Semuanya wajib mengikuti rangkaian disiplin pesantren yang telah ditentukan, dengan pola hidup yang sangat berdisiplin dan terpola secara sistemik diharapkan seluruh santri dapat mengatur pola hidupnya. Hal ini senafas dengan salah satu poin panca jiwa pesantren yaitu jiwa kemandirian (berdikari). Pesantren Daar el-Qolam 2 dengan potensi lingkungan edukatif yang dimiliki berusaha terus menciptakan atmosfir akademik yang kondusif dengan melakukan dinamisasi terhadap seluruh lini kehidupan pesantren secara sinergis dan berkesinambungan, sehingga kehidupan para santri terpola secara sistemik, dan pada akhirnya tujuan paripurna dari idealisme luhur pendidikan pesantrenpun dapat terwujud.

Hingga saat ini, data terakhir Tahun Ajaran 2015/2016 menyebutkan bahwa jumlah santri di Daar el-Qolam 2 mencapai 1.408 orang. Data lengkap dapat dilihat pada lampiran 14.

g. Sarana dan Prasarana

Dalam rangka mensukseskan kegiatan pendidikan, pengajaran dan pengasuhan, pesantren memfasilitasi sarana dan prasarana pendidikan yang cukup memadai seperti, 1) ruang belajar, 2) masjid, 3) asrama santri, 4) perpustakaan, 5) laboratorium, 6) balai Kesehatan, 7) sarana olahraga, 8) ruang pertemuan, 9) toko buku, 10) kantin, 11) wisma (penginapan), 12) perkantoran, 13) perumahan guru. Lampiran. 15. H. 257.

2. Proses Rekrutmen Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Rekrutmen merupakan proses pencarian sejumlah calon tenaga pengajar. Sekolah melakukan rekrutmen bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru yang dibutuhkan agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, mulai dari pengamatan, wawancara, dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca proses rekrutmen yang dilakukan oleh Pesantren Daar el-Qolam 2. Dari hasil wawancara dengan beberapa informan, baik informan kunci maupun informan pendukung didapat informasi bahwa, proses rekrutmen guru dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, yaitu menganalisis kebutuhan guru untuk mengetahui jumlah guru dan kualitas guru yang dibutuhkan. Kebutuhan guru dapat berubah disebabkan oleh

beberapa hal, yaitu peningkatan jumlah santri, perubahan kebijakan kurikulum pada jumlah jam pelajaran perminggu, perubahan jumlah guru yang disebabkan oleh beberapa hal, seperti mutasi, masalah pribadi yang menyebabkan guru berhenti mengajar, seperti ingin menikah, mendaftar CPNS, dan pemberhentian dari guru pengabdian yang hanya mengajar satu tahun. Tahap selanjutnya yaitu, menentukan kualifikasi untuk masing-masing guru mata pelajaran. Kualifikasi guru yang mengajar pelajaran umum berbeda dengan kualifikasi guru yang mengajar pada pelajaran pesantren.

Dalam penentuan sumber rekrutmen, pesantren merekrut tenaga pengajar baik dari dalam maupun dari luar pesantren. Kurikulum pendidikan yang dipakai di dalam pesantren adalah kurikulum Nasional dan kurikulum pesantren. Kurikulum Nasional terdiri dari beberapa mata pelajaran umum. Guru yang mengajar mata pelajaran umum di pesantren ini, merupakan guru yang sudah profesional di bidangnya. Dalam kegiatan rekrutmen guru, kualifikasi untuk guru umum yaitu S1 sesuai dengan bidang studinya, dan lebih diutamakan sudah memiliki pengalaman mengajar. Sumber perekrutan yaitu internal dan eksternal sekolah dengan metode penarikan melalui internet dan rekomendasi dari warga sekolah terutama dari para *asatidz*.

Kurikulum pesantren terdiri dari beberapa pelajaran pesantren, membutuhkan guru yang memahami bidang tersebut. Sehingga pesantren dalam memenuhi kebutuhan guru mata pelajaran pesantren merekrut tenaga pengajar berasal dari sumber daya manusia dalam pesantren, yaitu para santri pada tingkat akhir yakni kelas 6 (kelas XII). Pencarian calon guru untuk mata pelajaran pesantren, tidak hanya memperhatikan jumlah kebutuhan guru pesantren, namun disesuaikan dengan struktur bagian pondok pesantren. Sehingga latar belakang santri tersebut menjadi salah satu hal pertimbangan diterima atau tidaknya santri tersebut menjadi seorang guru pesantren. Selain merekrut para santri, untuk mencari guru pesantren, jika dibutuhkan Daar el-Qolam 2 merekrut guru dari Pondok Pesantren Gontor, baik yang baru lulus maupun yang sudah sarjana ISID (Institut Studi Islam Darussalam) Gontor.

Pencarian sejumlah calon guru dari alumni diawali dengan penyebaran angket kepada kelas 6 (kelas XII) apakah bersedia untuk mengabdikan diri untuk mengajar dan mendidik para santri di pondok. Dan untuk guru yang diambil dari alumni tidak terdapat kualifikasi S1, namun dalam proses pencariannya melalui beberapa tahapan. Seperti penyebaran angket dan melihat data-data santri tersebut selama berada di Pesantren Daar el-Qolam 2. Kualifikasi untuk guru mata pelajaran pesantren juga harus menguasai bahasa arab dan inggris

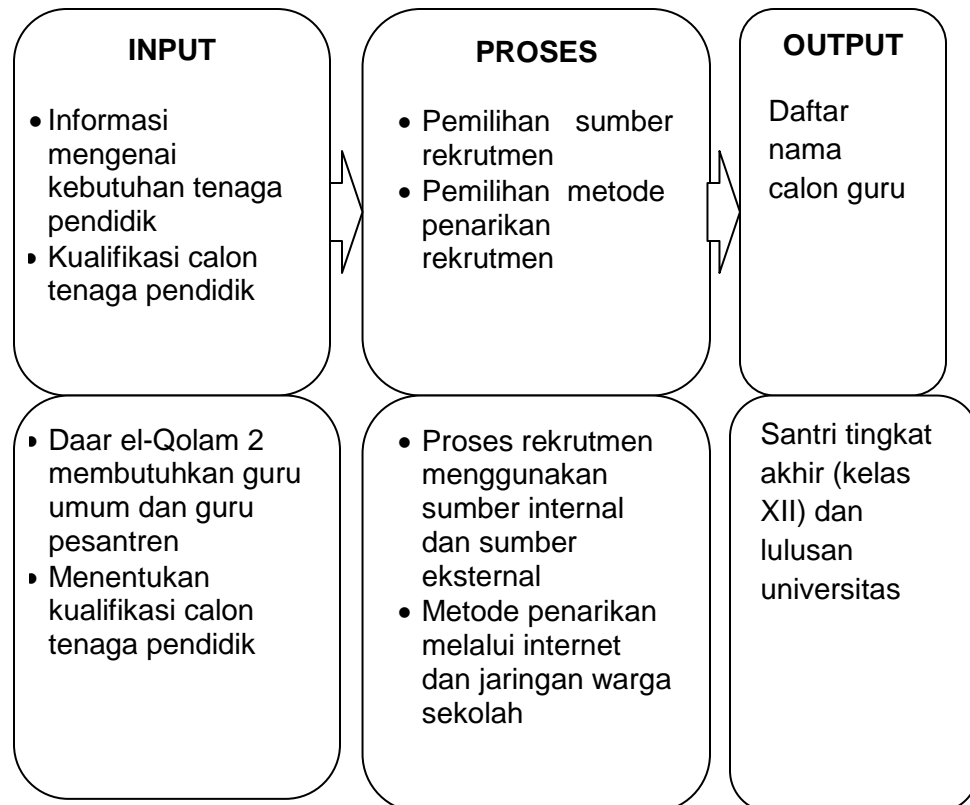
karena semua mata pelajaran pesantren menggunakan bahasa arab dan bahasa inggris. Karena para santri mengenyam pendidikan dan pengajaran selama 24 jam di dalam lingkungan pesantren yang berlokasi di desa Pasir Gintung, Tangerang, Banten, maka para guru diwajibkan untuk tinggal dilingkungan pondok pesantren. Sehingga hal tersebut juga menjadi persyaratan bagi calon guru baru. Sedangkan pencarian calon guru mata pelajaran umum, yaitu dengan memasang info lowongan tenaga pengajar melalui jaringan internet dengan memanfaatkan sosial media yaitu *facebook* dengan alasan bahwa, masyarakat saat ini lebih aktif pada sosial media.

Metode rekrutmen yang dilakukan adalah metode terbuka. Metode terbuka ini diketahui karena berdasarkan hasil wawancara kepada informan, pondok pesantren tidak hanya mengumumkan lowongan guru mengajar di dalam lingkungan pesantren saja tetapi membuat pengumuman lowongan guru mengajar di media sosial yaitu *facebook* baik akun pribadi maupun akun Daar el-Qolam. Pelaksanaan rekrutmen di mulai dari permohonan penambahan tenaga pendidik yang diajukan oleh bagian pengajaran kepada direktur SDM. Dalam pencarian sejumlah calon pelamar direktur SDM bekerja sama dengan sekretaris untuk mengumumkan lowongan tenaga pengajar dan segala urusan administrasi perekrutan. Setelah mendapat calon pelamar, dilakukan penyeleksian melalui tiga tahap,

yaitu perlengkapan data, wawancara, dan *microteaching*. Dari hasil tes tersebut, didapat calon guru yang lulus tes. Kemudian direktur SDM melaporkan kepada Pimpinan Pesantren Daar el-Qolam 2 untuk memberikan surat keputusan. Di dalam tahap pengetesan, juga terdapat tes membaca al-quran, namun tes tersebut tidak mempengaruhi terima atau tidaknya pelamar, namun untuk mengetahui kemampuan pelamar dalam membaca al-quran. Apabila didapat pelamar yang dinyatakan kurang dalam membaca al-quran, maka akan diberikan bimbingan dan pelatihan khusus bagi calon guru tersebut.

Dalam pelaksanaan rekrutmen, mendapati kendala yang dihadapi. Salah satu contoh, pesantren sedang membutuhkan guru mata pelajaran fisika, pengumuman sudah diberikan baik melalui pengumuman di dalam lingkungan pesantren maupun jaringan internet. Namun tidak sesuai dengan yang diharapkan, pesantren mendapat sejumlah calon pelamar yang bukan dari mata pelajaran fisika. Maka untuk menghadapi kendala seperti ini, hal yang biasa dilakukan yaitu, mencari pengganti guru fisika ini dengan guru yang ada tetapi dalam satu rumpun sampai ditemukannya guru baru.

Berdasarkan paparan di atas, dapat diketahui gambaran secara umum proses rekrutmen guru di Pesantren Daar el-Qolam 2, yaitu:



Gambar 4.1
Proses Rekrutmen Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

3. Pengembangan Kompetensi Guru Pesantren Daar el Qolam 2

Sebagai tenaga pendidik, seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi agar dapat melakukan tugas dan fungsinya secara maksimal. Jika seorang guru melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik maka dapat dipastikan kegiatan pendidikan dapat berjalan dengan baik, sehingga mutu pendidikan sekolah dapat tercapai. Sesuai dengan Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat 1, bahwa guru di Pesantren Daar el-Qolam 2 harus memiliki empat kompetensi yang terdiri dari, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Selain ke-empat kompetensi tersebut, karena berada di lingkungan pondok pesantren, guru harus memiliki kemampuan membaca al-qur'an dengan baik dan benar.

Kegiatan pengembangan kompetensi guru diawali dengan upaya pesantren untuk terus melakukan *upgrade* terhadap kompetensi para guru. Tidak hanya para santri yang terus diberikan pengajaran dan pendidikan, para gurupun yang memberikan ilmu kepada para santri harus diberikan pengembangan kompetensi agar dapat menjalankan pengajaran dan pendidikan dengan optimal, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan edisien.. Dengan memperhatikan tugas dan fungsi guru yang harus dikembangkan kompetensinya maka akan berdampak pada kinerja

guru serta kinerja organisasi sekolah sehingga akan berpengaruh pada mutu pendidikan sekolah. Dari hasil pengamatan, wawancara dan studi dokumen, pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan diawali dengan identifikasi kebutuhan kegiatan pengembangan kompetensi guru, pembentukkan peserta atau sasaran kegiatan pengembangan kompetensi, waktu kegiatan dan tempat kegiatan. Kegiatan pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan beberapa kegiatan pelatihan dan pendidikan baik yang diselenggarakan sendiri oleh pesantren maupun yang diselenggarakan dari luar pesantren.

a. Pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Pesantren Daar el-Qolam 2. Seperti:

- 1) Pengembangan Kompetensi melalui kegiatan penataran mengenai kepondokan dan pengajaran bagi guru baru. Kegiatan pengembangan kompetensi ini ditujukan untuk guru baru, baik guru baru yang mengajar pelajaran umum maupun guru yang mengajar mata pelajaran pesantren, yaitu disetiap awal semester diadakan penataran kepondokan serta pengajaran. Kegiatan penataran ini dapat diselenggarakan di dalam maupun di luar pesantren. kegiatan penataran guru baru yang dilaksanakan di dalam pesantren, biasanya memakai ruang perpustakaan, sedangkan kegiatan

penataran guru baru yang dilaksanakan di luar pesantren, yaitu di villa La Gofla yang terletak di puncak. Tempat ini merupakan tempat yang disediakan oleh pengasuh pesantren untuk memfasilitasi kegiatan “kepesantrenan”. Penataran kepondokan merupakan kegiatan mendemonstrasikan hal-hal mengenai pondok pesantren, mulai dari sejarah, visi-misi, motto pondok, sunnah-sunnah pondok dan kode etik guru. Selain itu juga dilakukan bimbingan mengenai pembuatan *l'dad* atau biasa disebut dengan RPP dan metode mengajar yang baik dan benar.

- 2) Memfasilitasi guru baru dengan guru pembimbing. Guru baru dari kalangan para santri yang mengabdikan dirinya untuk mengajar diberikan guru pembimbing untuk mengkonsultasikan tentang pelajaran yang diampu serta pemeriksaan *i'dad*. Guru pembimbing tersebut berfungsi untuk memberikan arahan mengenai mata pelajaran tertentu, pemberian pendalaman materi dan memeriksa *i'dad* agar tidak terjadi kesalahan sehingga proses pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan efektif dan efisien.
- 3) Pelatihan wajib yang harus diikuti oleh semua guru yang tertera pada *training requirement per grade*. Kegiatan

tersebut meliputi *basic training*, *intermediate training*, dan *advance training*. Pelatihan ini bersifat kontinyu dan berjenjang, artinya para guru harus mengikuti *basic training*, setelah mengikuti semua pelatihan yang berada di *basic training*, bisa melanjutkan ke *intermediate training* dan *advance training*. Pelatihan ini dibuat oleh *majlis tausiyah* pesantren bertujuan agar para guru memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai pendidikan yang bagus dan cara mengajar yang baik. Pelaksanaan kegiatan ini diikuti oleh semua guru yang mengajar di Daar el-Qolam termasuk guru yang mengajar di Daar el-Qolam 2 dengan tutor yang berasal dari alumni Pesantren Daar el-Qolam yang menjabat sebagai *majlis tausiyah*. Pelatihan ini mempengaruhi *salary system* guru, jika guru ingin menaikkan gaji pokok, maka ia harus mencapai nilai bagus pada *hard* dan *soft competence* serta mengikuti pelatihan yang ada pada *training requirement per grade*.

- 4) Divisi SDM, membuat pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru. Pelatihan yang sudah pernah di buat yaitu, pelatihan tahsin qur'an dan bahasa arab, pelatihan toefl dan pelatihan karya tulis ilmiah.

b. Pengembangan kompetensi dari lembaga luar sekolah

Para guru juga diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi yang berasal dari luar sekolah. Seperti kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan baik dari pemerintah maupun lembaga swasta. Sebagai salah satu sekolah percontohan kurikulum 2013 sering mengikuti pelatihan-pelatihan kurikulum 2013 yang diselenggarakan oleh pemerintah, yaitu dinas pendidikan. Selain pelatihan kurikulum 2013, terdapat pelatihan-pelatihan lainnya, seperti pelatihan administrasi sekolah dan pelatihan mengenai keuangan sekolah.

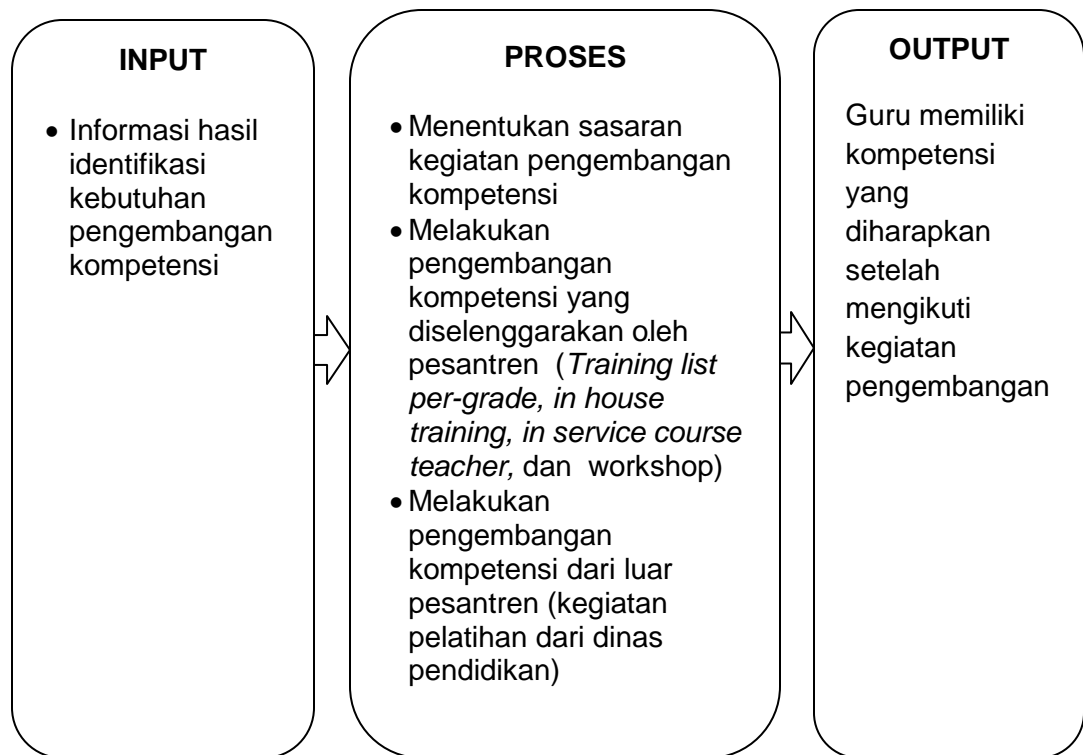
c. Kegiatan Pengembangan Kompetensi Melalui Studi Ke Universitas.

Para guru memiliki kesempatan untuk melanjutkan jenjang pendidikan ke universitas baik dalam maupun luar negeri. Pemberian kesempatan kepada guru untuk belajar di universitas merupakan upaya sekolah dalam pengembangan kompetensi guru dan diharapkan menjadi tenaga pendidik yang berkualitas. Untuk guru baru yang berasal dari santri, setelah mengabdikan selama setahun diwajibkan untuk melanjutkan studi ke universitas. Pesantren turut serta membiayai guru yang melanjutkan ke universitas tertentu, yaitu Laa Tansa Mashiroo. Selain ini, terdapat guru yang diberikan kesempatan untuk

mengikuti beasiswa ke luar negeri diantaranya Sudan untuk bidang *islamic study*.

Berikut gambaran umum pengembangan kompetensi guru

Pesantren Daar el-Qolam 2 :



Gambar 4.2 Pengembangan Kompetensi Guru Daar el-Qolam 2

4. Penilaian Kinerja Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Data tentang penilaian kinerja guru Pesantren Daar el-Qolam 2 diperoleh dari hasil wawancara kepada informan, yaitu Direktur 5 bidang SDM dan Direktur 1 bidang kurikulum dan pembelajaran serta guru bidang studi. Data juga diperoleh dari studi dokumen tentang

penilaian kinerja guru. Pelaksanaan penilaian kinerja guru Pesantren Daar el-Qolam 2 dilihat dari dua instrumen, yaitu *hard competencies* dan *soft competencies*. *Hard competencies* merupakan penilaian yang berkaitan dengan proses pengajaran di dalam kelas, sedangkan *soft competencies* merupakan penilaian yang berkaitan dengan perilaku sehari-hari. Pada *hard competencies* terdapat poin-poin penilaian, yaitu *lesson plan (l'dad)*, implementasi ide, kreatifitas, dan kesesuaiannya dalam kegiatan siswa, metode pembelajaran yang digunakan, penguasaan dan penyampaian konsep pembelajaran, kebutuhan belajar individual, motivasi, kepedulian pada kondisi siswa, kemampuan berkomunikasi dengan siswa, kemampuan mendorong siswa berkomunikasi dengan baik dan benar, cara bertanya kepada siswa, kontrol manajemen waktu, memberikan panduan dan arahan, memberikan kesimpulan, penilaian, evaluasi, pencatatan.

Pada *soft competence* ini terdapat dua bagian yaitu *core competencies* dan *supporting competencies*. *Core competencies* merupakan penilaian pokok yang terdiri dari sholat berjamaah, mengawas atau mengajar ngaji, disiplin bahasa, mengawas belajar malam, dan ekstrakurikuler. Sedangkan *supporting competencies* merupakan penilaian pendukung bagi *core competencies* yang terdiri dari pembinaan keluarga, *inclusive, integrity, respect and*

responsibility, self confidence, self control, team work and cooperation, dan passion for learning.

Sholat berjamaah merupakan menjalankan shalat lima waktu berjama'ah di masjid dengan mengajak dan bersama para santri. Mengawas atau mengaji merupakan memastikan pengawasan dan pengajaran mengaji al-Qur'an berjalan sesuai dengan cara dan target yang ditentukan serta tepat waktu. Disiplin bahasa merupakan berbahasa arab dan inggris ketika bercakap dengan santri dan sesama ustadz terutama saat di hadapan santri. Mengawas belajar malam merupakan mengawas belajar malam hari, baik di dalam kelas maupun di asrama secara intensif dan penuh perhatian serta membantu menjelaskan ketika santri bertanya tentang pelajaran yang belum dimengerti dengan benar. Ekstrakurikuler merupakan memiliki keahlian yang bisa diajarkan kepada santri dalam pelajaran ekstrakurikuler serta melakukan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler.

Pembinaan keluarga menyangkut pemberian pemahaman kepada keluarga tentang peran dan tanggungjawabnya sehingga keluarga mendukung dan memberi semangat. *Inclusive* merupakan sikap dan perilaku yang menerima perbedaan, baik dalam hal pemahaman agama, pemikiran, maupun keunikan diri sendiri dan orang lain. *Integrity* merupakan sikap dan perilaku jujur dan benar, satunya kata dan perbuatan yang dilakukan. *Respect and*

responsibility merupakan menghormati diri sendiri dan orang lain serta bertanggungjawab atas semua kewajibannya. *Self confidence* merupakan keyakinan akan diri sendiri yang memiliki kemampuan secara efektif dalam menerima tantangan. *Self control* merupakan kemampuan untuk tetap menjaga emosi meskipun berada dalam tekanan atau provokasi. *Team work and cooperation* merupakan perilaku kompak dan bekerja-sama dengan orang lain, bukan bekerja terpisah atau berkompetisi, untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar. *Passion for learning* merupakan semangat dan motivasi tinggi untuk terus-menerus belajar dan menggali ilmu pengetahuan demi peningkatan dan pengayaan diri sendiri.

Kegiatan penilaian kinerja guru dilakukan dalam waktu satu semester sekali baik untuk *hard competencies* maupun *soft competencies*. Kegiatan penilaian kinerja guru dilakukan oleh guru senior mata pelajaran untuk penilaian *hard competencies* sedangkan untuk penilaian *soft competencies* dilakukan oleh para Direktur dan ketua bagian masing-masing.

Pihak Pesantren Daar el-Qolam 2 memberikan *reward* pada guru yang memiliki kinerja yang baik dan *punishment* bagi guru yang memiliki kinerja buruk. *Reward* yang diberikan dapat berupa kemudahan bagi guru yang ingin membeli kendaraan bermotor dan yang paling mengesankan adalah menaikkan haji bagi guru yang

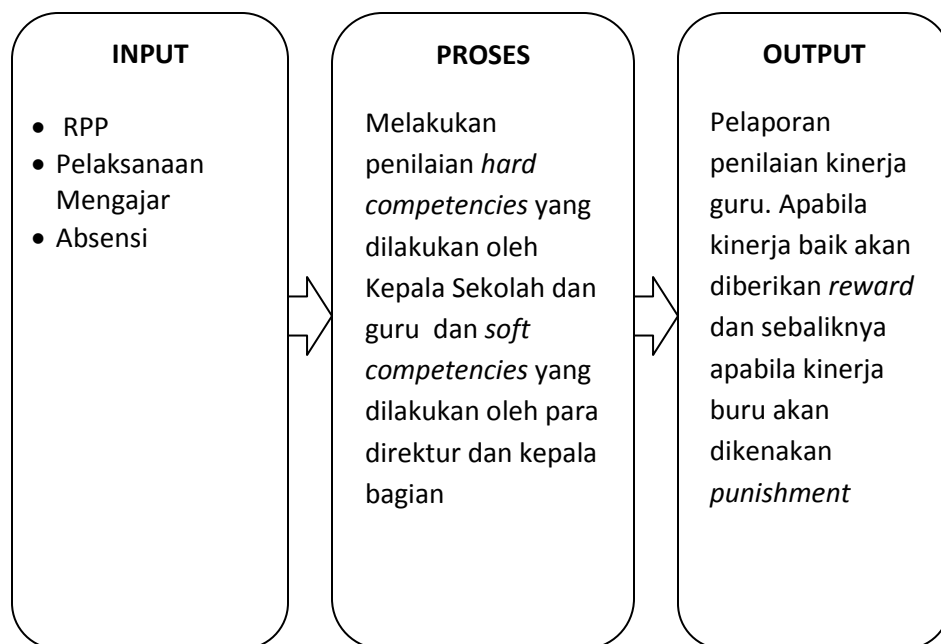
memiliki kinerja baik serta memiliki loyalitas tinggi kepada pondok pesantren. Selain pemberian *reward*, bagi guru yang memiliki kinerja buruk dapat diberikan *punishment* berupa teguran secara lisan maupun tulisan. Apabila terdapat guru yang tidak berubah menjadi lebih baik setelah mendapat teguran secara lisan maupun tulisan, maka guru tersebut dapat diberhentikan oleh pihak pondok pesantren.

Upaya pondok pesantren dalam meningkatkan kinerja para guru yaitu selalu berkonsultasi kepada pimpinan, pengasuh dan majlis tausiyah terkait kinerja para guru. Selain itu para Direktur membuat jadwal seminggu sekali yaitu setiap hari kamis untuk mengadakan perkumpulan dengan para guru membahas seluruh kegiatan selama seminggu termasuk kinerja para guru. Apabila terjadi permasalahan maka akan dievaluasi dan diselesaikan dipertemuan tersebut. Karena perkumpulan tersebut di adakan di hari kamis, maka sering disebut kumpul “kemisan”. Selain kumpul kemisan, para Direktur juga mengadakan perkumpulan dengan pimpinan dan pengasuh pondok untuk mengevaluasi segala kegiatan selama sebulan termasuk kinerja para guru.

Selain diadakan perkumpulan seperti kumpul kemisan dan bulanan, para Direktur dan para guru membuat grup pada salah satu media sosial yaitu Whatsapp Messenger untuk mempermudah

pengontrolan serta evaluasi visual. Sehingga apabila ditemukan permasalahan pada kegiatan pembelajaran akan di share di grup tersebut. Seperti guru yang terlambat masuk kelas, sehingga kelas menjadi gaduh maka guru piket akan menshare di grup tersebut sehingga para Direktur dapat mengetahui secara langsung siapa yang datang terlambat saat dijadwalkan mengajar.

Berikut gambaran umum penilaian kinerja guru Pesantren Daar el-Qolam 2 :



Gambar 4.3 Penilaian Kinerja Guru Daar el-Qolam 2

5. Mutu Pendidikan Pesantren Daar el-Qolam 2

Salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu dengan manajemen sumber daya manusia terutama guru. Beberapa kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu, rekrutmen guru, pengembangan kompetensi guru, dan penilaian kinerja guru.

Pada pelaksanaan rekrutmen guru, Daar el-Qolam 2 melibatkan santri pada tingkat akhir (XII) untuk menjadi sumber perekrutan tenaga pengajar. Oleh karena itu, para santri semangat dalam belajar, berlomba-lomba dalam peningkatan prestasi mereka, banyak ditemukan nilai di atas rata-rata dari nilai minimal yang telah ditentukan, karena terdapat peluang untuk direkrut menjadi guru di Daar el-Qolam 2. Selain pada nilai akademis, para santri berusaha untuk menjaga loyalitas dan dedikasi mereka ketika menjadi “pengurus ISMI (*Ikatan Santri Mu'allimin Al-Islamiyah*)” dari hal ini akan terlihat skill mereka dan juga akhlakul karimah. Dalam hal ini santri yang direkrut tidak hanya mengajar di kelas namun juga kepada sistem asuh, sehingga dapat memenuhi kebutuhan peserta didik ketika berada di luar kelas.

Berdasarkan standar pendidikan dalam PP 19 tahun 2005 mengenai tenaga pendidik sebagai acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan, bahwa Daar el-Qolam 2 merekrut guru dari eskternal pesantren khusus untuk mengajar pelajaran umum

yang telah memiliki kualifikasi akademik, yaitu S1 sesuai bidang studinya. Pada tahun 2011, Direktur SDM merekrut seorang guru pengajar fisika, tentunya sudah memenuhi kualifikasi dan guru tersebut ditunjuk untuk menjadi pembimbing robotik. Pada tahun 2012, tentunya terdapat pengaruh dari guru pembimbing baik secara langsung maupun tidak langsung, Daar el-Qolam 2 meraih prestasi, yaitu menjadi juara 1 *Maze Solving*, juara 1 *NXT Based SMA*, juara 2 *creative robot*, juara 4 *Maze Solving*, juara 2 *technical award*. Hal ini merupakan dampak pesantren memfasilitasi ekstrakurikuler robotik dengan pembimbing yang sesuai dengan kualifikasinya, sehingga dapat membantu tim robotik meraih prestasi dengan bersaing dengan sekolah lainnya, baik pesantren maupun non pesantren.

Guru Daar el-Qolam 2 tidak hanya terdiri dari sarjana S1, tetapi terdapat guru yang sudah S2. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang berada di pesantren ini memiliki kompetensi profesional yang cukup untuk mentransfer ilmunya kepada peserta didik, dan juga diikutsertakan pada pelatihan yang wajib diikuti oleh semua guru yang terdapat pada *training list pergrade* untuk lebih menguasai kompetensi pedagogik. Oleh sebab itu, para santri dapat meraih beberapa prestasi akademik dan non akademik, serta dapat bersaing dengan sekolah lainnya khususnya non-pesantren pada seleksi nasional Perguruan

Tinggi Negeri (PTN) jalur undangan, seperti masuknya santri ke beberapa universitas negeri, yaitu ITB, IPB, UI, UNJ, dan UGM.

Daar el-Qolam 2 membuat kegiatan pengembangan kompetensi guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Salah satu program khusus yang dibuat untuk santri, yaitu pembuatan karya tulis ilmiah sebagai salah satu syarat kelulusan. Guru yang memiliki tugas tambahan membimbing karya tulis ilmiah diikutsertakan pada program kegiatan pengembangan berupa pelatihan karya tulis ilmiah. Kegiatan tersebut menambah pengetahuan guru dalam hal karya tulis ilmiah sehingga memberikan kemudahan dalam membimbing para santri dalam pembuatan karya tulis ilmiah, bahkan santri meraih prestasi pada perlombaan karya tulis ilmiah, yaitu mendapat juara 2 LKTI (Lomba Karya Tulis Ilmiah) tingkat nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Muhammadiyah Malang pada tahun 2012, dan pada tahun 2013 santri Daar el-Qolam 2 kembali mendapat juara 3 tingkat nasional kategori pangan yang diselenggarakan oleh Institut Pertanian Bogor.

Pada penilaian kinerja, terdapat poin penilaian berdasarkan perilaku keseharian para guru, sehingga guru dituntut untuk lebih berdisiplin. Semua tata tertib guru sudah tertulis di dalam kode etik guru. Salah satu aplikasi sebagai penunjang kedisiplinan Daar el-Qolam 2 dapat terlihat dari adanya bel otomatis sekolah. Bel tersebut

berbunyi secara otomatis pada jam-jam tertentu, seperti bel pelajaran 1-7, bel pergantian mata pelajaran, bel masuk kelas untuk santri, bel masuk kelas untuk guru, bel istirahat, bel waktu persiapan sholat, bel mengaji, dan bel masuk kamar pada malam hari. Segala aktifitas di dalam pesantren sudah tersistem dengan baik sampai peraturan-peraturan yang dibuat dari hal terkecil seperti cara berpakaian untuk baik untuk guru maupun santri.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari pengamatan, wawancara dan studi dokumen. Berikut ini disajikan temuan penelitian berdasarkan sub fokus:

1. Rekrutmen Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen guru, yaitu pesantren merekrut sumber daya manusia dari dalam pesantren yaitu para santri tingkat akhir (kelas XII) untuk menjadi tenaga pendidik pesantren. Calon guru yang berasal dari santri ini lebih banyak melakukan kegiatan pada sistem asuh dibandingkan mengajar di dalam kelas dan pelajaran yang di ampu adalah mata pelajaran pesantren di kelas bawah, yaitu kelas VII dan kelas VIII. Proses rekrutmen dimulai dengan penyebaran angket langsung, berisi pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan langsung kepada para santri

mengenai terkait diri santri dan kebersediaan mengabdikan diri di pondok pesantren. Setelah didapat data santri yang ingin mengabdikan diri di pondok pesantren melalui angket langsung, kemudian disesuaikan dengan latar belakang santri selama menempuh pendidikan di pondok pesantren, berupa skill, akhlakul karimah, dan nilai akademis khususnya penguasaan bahasa arab dan bahasa inggris serta motivasi untuk mengabdikan diri di pondok pesantren. Tahap selanjutnya yaitu, pengajuan mata pelajaran pesantren yang ingin di ampu dan terakhir pengangkatan menjadi guru pondok pesantren. Pelaksanaan rekrutmen juga dilakukan dengan *talent scouting*, yaitu rekrutmen guru dari santri yang memiliki kemampuan sesuai standar yang telah ditetapkan, yaitu skill yang dibutuhkan pondok pesantren, akhlak yang baik dan nilai akademis yang bagus. Untuk meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren dalam bidang agama (mata pelajaran pesantren), merekrut guru dari Pondok Pesantren Darussalam Gontor yang sudah bergelar sarjana (ISID Gontor) maupun yang belum sarjana, karena dinilai memiliki pengalaman lebih banyak dibandingkan pondok pesantren lain.

2. Pengembangan Kompetensi Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pondok pesantren, yaitu: (a) Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 memiliki divisi

pengembangan SDM. Divisi ini menyelenggarakan program pelatihan bagi guru-guru sesuai dengan kebutuhan. Seperti: pelatihan toefl, pelatihan tahsin qur'an dan bahasa arab, serta pelatihan Karya Tulis Ilmiah. (b) Divisi SDM juga mengkoordinasikan kegiatan pelatihan yang wajib diikuti oleh para guru, jenis pelatihan yang wajib diikuti yaitu *training requirement per grade*. Pelatihan ini meliputi *basic training, intermediate training, dan advance training*. Pelatihan ini mempengaruhi *salary system*. Jika seorang guru ingin mendapatkan kenaikan gaji pokok, selain memiliki penilaian bagus, maka harus selalu mengikuti pelatihan yang ada di dalam *training requirement per grade*. (c) melakukan penataran bagi guru baru. Penataran guru baru dilakukan setiap awal semester, isi dari kegiatan penataran mencakup budaya pondok pesantren, strategi mengajar, profesionalisme guru MMI, administrasi guru, dan kode etik guru Daar el-Qolam. (2) memfasilitasi guru baru yang mengajar pelajaran pesantren dengan guru pembimbing untuk pembinaan dalam hal pembuatan l'dad (RPP), dan konsultasi mengenai mata pelajaran yang di ampu.

Dengan beragam kegiatan pengembangan kompetensi guru sangat membantu guru dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pengajar dan pendidik. Guru yang berkualitas dapat memudahkan pencapaian kualitas pendidikan sekolah salah satunya yaitu dengan siswa yang berprestasi baik bidang akademik maupun

non akademik dan output yang dihasilkan, yaitu masuknya santri ke PTN dan universitas yang bonavit. Lampiran 20

3. Penilaian Kinerja Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Temuan penelitian yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru yaitu, terbagi menjadi dua, penilaian *hard competence* dan *soft competence*. Penilaian *hard competence* melalui rubrik observasi mengajar. Pelaksanaan kegiatan penilaian *hard competencies* dilakukan setiap satu semester sekali, tidak hanya dilakukan oleh Kepala Sekolah, namun juga dilakukan oleh para direktur dan guru-guru yang dipercaya untuk menilai, dengan kualifikasi sudah bergelar sarjana (terutama S2), memiliki penilaian mengajar yang baik, dan pengalaman mengajar dipondok pesantren Daar el-Qolam lebih dari 15 tahun. Sedangkan untuk penilaian *soft competence* dilakukan melalui kedisiplinan diluar kelas atau perilaku dalam keseharian. Penilaian *soft competence* meliputi *core competencies* dan *supporting competencies*. *Core competencies* merupakan penilaian inti dari *soft competence* yang terdiri dari (a) sholat jamaah, (b) mengawas/mengajar ngaji, (c) disiplin bahasa, (d) mengawas belajar malam, (3) ekstrakurikuler. Jika nilai *core competence* mendapat poin bagus, maka akan berpengaruh pada penilaian *supporting competence*, yang terdiri dari (a) pembinaan keluarga, (b) *inclusive*, (c) *integrity*, (d) *respect and responsibility*, (e) *self confidence*, (f) *self-*

control, (g) teamwork and cooperation, dan (h) passion for learning, Penilai *soft competence* berdasarkan struktur pesantren, yakni Kepala Sekolah, Para direktur dan kepala Tu dan Sarpras. Jika penilaian dari kedua aspek ini bagus, maka akan berdampak pada *salary system*.

Penilaian kinerja dapat memotivasi guru untuk melakukan tugasnya dengan baik. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat dari output saja, namun terlihat dari proses pendidikannya. Dengan adanya penilaian kinerja, para guru termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya agar dapat mengajar dan mendidik para santri dengan baik dan benar. Terlihat ketika mengajar di kelas, guru datang tepat waktu, berpakaian rapi, dan mengajar dengan penuh semangat. Ketika diluar kelas, guru melaksanakan kewajibannya pada sistem asuh berdasarkan struktur bagian yang di emban. Seperti bagian ibadah, mengontrol para santri ketika waktu sholat tiba, membina santri menjadi imamah sebelum waktu sholat tiba, bagian pengajaran selain mengurus administrasi siswa juga mengontrol belajar malam, dan sebagainya.

4. Mutu pendidikan pesantren Daar el-Qolam 2

Pesantren Daar el-Qolam 2 meraih prestasi baik prestasi akademik maupun non akademik. Prestasi yang diraih baik yang bersifat akademik maupun non akademik merupakan pengaruh dari

manajemen sumber daya manusia khususnya para guru yang sangat berperan pada kegiatan pendidikan pesantren. Pada penilaian kinerja guru, terdapat penilaian yang berkaitan pada tatanan kehidupan para guru dalam sehari-hari, sehingga para guru dituntut untuk lebih berdisiplin.

C. Pembahasan

1. Rekrutmen Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Pondok Pesantren Daar el-Qolaam 2 Program *Excellent Class*, sebagai Pondok Pesantren Daar el-Qolam yang menyelenggarakan program kelas unggulan, bertujuan untuk menghasilkan alumni pesantren yang memiliki daya saing yang kompetitif dan unggul dalam penguasaan riset dan teknologi membutuhkan guru melakukan kegiatan pengajaran dan pendidikan yang baik. Untuk memenuhi kebutuhan guru diadakan kegiatan rekrutmen guru. Rekrutmen guru bertujuan untuk mendapatkan sejumlah tenaga pendidik yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang sudah ditetapkan oleh pondok pesantren. seperti yang telah di jelaskan oleh Schermerhorn, bahwa “*recruitment is a set of activities designed to attract a qualified pool of a job applicants*”.¹ Artinya, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang

¹Schermerhorn, *Op.,Cit., h. 303*.

dirancang untuk menarik pelamar pekerjaan yang telah dikualifikasi. Pada pelaksanaan kegiatan rekrutmen guru mata pelajaran umum, pesantren berupaya mencari calon guru yang memiliki kualifikasi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Berbeda dengan kualifikasi calon guru untuk mata pelajaran pesantren. Karena di ambil dari alumni pesantren yang baru lulus, maka kualifikasi belum sarjana, namun santri tersebut harus memiliki nilai baik selama tinggal di asrama pondok pesantren, nilai tersebut berupa nilai di kelas dan nilai dilingkungan asrama.

Selain memiliki nilai baik, kualifikasi untuk guru mata pelajaran pesantren juga harus menguasai bahasa arab dan bahasa inggris, karena semua mata pelajaran pesantren menggunakan bahasa arab dan bahasa inggris. Rekrutmen guru berasal dari dalam dan luar pesantren. Untuk pelajaran pesantren, calon guru diambil dari para santri kelas 6, dan untuk guru umum diambil dari luar pesantren yakni lulusan universitas yang sudah bergelar S1. Seperti yang dikatakan oleh Ivancevich, mengutarakan dua metode yang dapat dilakukan yaitu, *internal recruiting* dan *Eksternal Recruiting*.² Metode penarikan calon guru Daar el-Qolam dari dalam menggunakan penyebaran angket dan berdasarkan latar belakang para santri. Sedangkan untuk

²Ivancevich, *Ibid.*,h. 193

penarikan calon guru dari luar melalui internet dan penyebaran melalui mulut-ke-mulut antara warga pesantren, sehingga calon guru dapat dikatakan berasal dari rekomendasi para *asatidz* yang berada di dalam pesantren. Penarikan calon guru juga dapat melalui lembaga pendidikan, hal ini berkaitan dengan penarikan calon guru pesantren dari Pondok Pesantren Darussalam Gontor. Seperti yang dikatakan oleh Bangun, yang menyebutkan beberapa metode penarikan karyawan dari luar perusahaan, diantaranya:

Walk in applicant, rekomendasi karyawan dalam perusahaan, iklan media masa, serikat kerja, perusahaan-perusahaan penempatan tenaga kerja, lembaga pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan, perusahaan lain, internet dan *open house*.³

Penarikan calon guru Daar el-Qolam 2 , diketahui berawal dari analisis kebutuhan guru, penentuan sumber rekrutmen, metode penarikan calon guru seperti yang dikemukakan oleh Bangun, bahwa penarikan tenaga pengajar diawali dari analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia, sampai dilakukannya penarikan dengan menggunakan metode-metode penarikan yang efektif.⁴

³Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2012), hh. 147-151

⁴Bangun, *Op.,Cit.*,h. 141

2. Pengembangan Kompetensi Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Pesantren Daar el-Qolam 2 merupakan program pengembangan, sehingga membutuhkan guru yang dapat mengembangkan pendidikan menjadi lebih baik. Oleh karena itu, empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru untuk terus dikembangkan agar menjadi guru yang berkualitas. Jika suatu lembaga pendidikan memiliki guru yang berkualitas, tak diragukan lembaga pendidikan tersebut dapat mencapai tujuan dengan optimal.

Seperti yang dikatakan oleh Zwell yang dikutip oleh Saharsaputra tiga tonggak penting kesuksesan suatu organisasi, yaitu *“the competence of its leadership, The competence of its employees, The degree to which the corporate culture fosters and maximizes competence”*.⁵ Artinya kompetensi dari kepemimpinan organisasi, kompetensi dari karyawan organisasi dan sejauh mana budaya perusahaan mendorong dan memaksimalkan kompetensi. Guru merupakan karyawan organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, pesantren melakukan pengembangan kompetensi untuk menciptakan guru yang berkompeten dan juga berkualitas. Kegiatan pengembangan dipercaya dapat membantu seseorang dalam melakukan pekerjaan baik saat ini maupun diwaktu yang akan datang.

⁵Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), h. 215.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bateman dan Snell, "*development is helping managers and professional employees learn the board skills needed for their present and future jobs*".⁶ Artinya, kegiatan pengembangan mengajari seorang manajer dan karyawan dalam memenuhi kebutuhan dasar untuk pekerjaan saat ini dan waktu yang akan datang. Kegiatan pengembangan yang diikuti oleh para guru berupa *in house training*, kursus atau pelatihan di dalam kelas, diadakan perkumpulan dengan atasan, penataran untuk guru baru juga pelatihan metode pembelajaran untuk guru baru. Pelatihan-pelatihan tersebut diselenggarakan sendiri oleh pesantren. pelatihan dari luar pesantren juga diikuti oleh para guru sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan pengembangan dan pelatihan tersebut sama seperti yang dikemukakan oleh Wukir, yaitu: *In service course for teacher Staff seminar, Induction course, On the job training, Off the job training, On and off the job training, Vestibule training, Refresher course, Sensitively training, Supplementary training*.⁷

3. Penilaian Kinerja Guru Pesantren Daar el-Qolam 2

Penilaian kinerja dilakukan sebagai tolak ukur kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Jones dan George, "*performance appraisal is the evaluation of*

⁶Bateman dan Snell., *Op.Cit.*,h.372

⁷Wukir, *Op.,Cit.*,h. 73-76.

employee's job performance and contributions to their organization".⁸

Penilaian kinerja merupakan evaluasi prestasi kerja karyawan dan kontribusinya terhadap organisasi. Penilaian kinerja guru Daar el-Qolam 2, berbasis *hard competence* dan *soft competence*. Pada *soft competence* merupakan penilaian perilaku para guru Daar el-Qolam. Seperti yang diutarakan oleh Bateman dan Snell, terdapat tiga kriteria penilaian kinerja menurut Bateman dan Snell, yaitu "*traits, behavior, dan result*".⁹ (sikap, perilaku dan hasil). Pondok Pesantren Daar el-Qolam merangkum point-point perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan oleh para guru.

Pada penilaian kinerja berbasis *hard competecies*, didalamnya terdapat penilaian perencanaan pembelajaran, kemampuan berkomunikasi, inisiatif, dan kapasitas diri. Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan Michael bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu termasuk guru, yaitu "*Quality of work, proptness, inisiatif, capability, and communication*".¹⁰ Artinya kualitas kerja, inisiatif, kasitas diri dan komunikasi. Ketika kegiatan penilaian sudah selesai, dapat diketahui hasil dari penilaian tersebut. Dari hasil penilaian, Daar el-Qolam 2 melakukan *feed back* atau umpan balik

⁸Jones & George,Op.,Cit., 431

⁹Bateman Dan Snell, *Op.Cit.*,h. 374

¹⁰Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali, 2013), h. 69

kepada guru yang dinilai sesuai nilai yang didapatkan bisa berupa *reward* maupun *punishment*. Hal ini sesuai dengan teori umpan balik yang dikemukakan oleh Marwansyah, yaitu:

Sebagai faktor motivasi dan memberi peluang kepada penyelia untuk mendorong pegawai ke arah kinerja yang diharapkan, sebagai umpan balik konstruktif yang sangat diperlukan untuk mengubah perilaku dan mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian.¹¹

Kegiatan penilaian kinerja, tidak hanya dilakukan oleh pimpinan seperti kepala sekolah dan jajaran direktur, namun juga dilakukan oleh guru. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun, pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan langsung atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan.¹²

Proses pelaksanaan penilaian kinerja guru Daar el-Qolam 2, diawali dengan menetapkan standar penilaian, mengkomunikasikan point-point penilaian kinerja kepada guru, hal ini diberitahukan ketika penataran guru baru. Tahap selanjutnya yaitu menjadwalkan kegiatan penilaian dan memberitahukan jadwal tersebut kepada penilai dan guru yang akan dinilai (untuk *hard competence*), memberitahukan hasil penilaian, jika guru yang dinilai kurang memuaskan akan dilakukan penilaian ulang agar guru tersebut memperbaiki dirinya baik dalam

¹¹Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 260

¹²Bangun., *Op.Cit.*,h. 236

mengajar maupun perilaku dan terakhir yaitu memberikan *feed back*. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Joshi mengenai proses penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

*Establish performance standards, communicate performance expectation to employees, measure actual performance, compare actual performance with standards, discuss appraisal with the employee, initiate corrective action, if necessary.*¹³

Penilaian kinerja yang dapat menghasilkan hasil yang efektif menurut Joshi, yaitu menetapkan standar kerja, mengkomunikasikan ekspektasi kinerja karyawan, mengukur kinerja actual, Empat sumber informasi yang sering digunakan untuk mengukur kinerja actual, yaitu pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan dan laporan tertulis, membandingkan, kinerja actual dengan standar, mendiskusikan penilaian dengan karyawan, melakukan tindakan korektif, jika perlukan.

4. Mutu Pendidikan Pesantren Daar el-Qolam 2

Dalam meningkatkan mutu, salah satu upaya pencapaiannya yaitu dengan memperhatikan kualitas guru, seperti halnya Pesantren Daar el-Qolam 2 yang melakukan manajemen sumber daya manusia terutama guru sebagai daya dukung pencapaian mutu pendidikan pesantren. hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Zahroh, bahwa dalam memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan atau

¹³Joshi., *Op.Cit.*,h. 72

sekolah yaitu dengan menambahkan peranan manajemen sumber daya manusia.¹⁴

Pesantren memfasilitasi para guru dengan kegiatan pengembangan kompetensi baik berupa pelatihan-pelatihan maupun pendidikan sebagai wadah untuk meningkatkan kualitas guru, dan juga memfasilitasi guru dengan fasilitas tempat tinggal, gaji dan tunjangan-tunjangan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Nurkholis, yang menyatakan :

kualitas pendidikan biasanya diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dari sudut pandang internal, pendidikan berkualitas adalah yang memungkinkan tenaga pengajar dan staf lainnya mampu berkembang baik secara fisik maupun psikis. Berkembang secara fisik merupakan pemenuhan finansial dan kehidupan yang layak, sedangkan perkembangan secara psikis merupakan pemberian kesempatan untuk belajar dan pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.¹⁵

Pesantren Daar el-Qolam dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, membuat kebijakan dalam proses rekrutmen yaitu kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Mewajibkan untuk membuat RPP atau i'dad untuk semua guru sebagai pedoman mengajar di dalam kelas yang berpacu pada

¹⁴Zahroh, *Op.Cit.*,h. 115

¹⁵Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 2006), h.71

silabus. Terdapat kriteria lulusan yang dapat mempengaruhi hasil akhir pendidikan para santri dan yudisium ketika wisuda. Hal ini menunjukkan bahwa Pesantren Daar el-Qolam mengacu pada standar pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori yang tertera dalam PP 19 tahun 2005 disebutkan bahwa dalam pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Para guru tidak hanya memenuhi kebutuhan para santri di dalam kelas saja, melainkan memenuhi kebutuhan para santri di luar kelas yang biasa disebut sistem asuh. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi kebutuhan pelanggan.¹⁶

Pesantren Daar el-Qolam 2 memiliki guru umum yang telah memenuhi kualifikasi akademik dan kompetensi guru, dan juga memfasilitasi para guru dengan berbagai macam kegiatan pengembangan kompetensi, sehingga proses pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga

¹⁶Tjiptono dan Diana, *Op.Cit.*,h. 4

berpengaruh pada hasil pendidikan yang memuaskan seperti adanya prestasi-prestasi yang diraih oleh para santri, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Saharsaputra, yang menyatakan bahwa kualitas pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan yang efektif dan efisien. Proses pendidikan yang baik tersebut akan membuka peluang bagi hasil pendidikan yang berkualitas.