**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Masalah**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berkembang pesat dan tersebar diberbagai wilayah Indonesia, lembaga pendidikan Islam tertua Indonesia ini adalah salah satu institusi yang memiliki peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Indonesia. Pesantren sebagai suatu lembaga yang berlandaskan nilai-nilai agama Islam lengkap dengan norma-norma dan kebiasaan-kebiasaannya mampu mempertahankan kemurnian identitas asli sebagai tempat mendalami ilmu-ilmu agama (Tafaqquh Fi Al-Din) bagi para santrinya. Lembaga pendidikan Islam ini berupaya meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren melalui *Ta’lim* (proses pemberian pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggungjawab sehingga diri manusia itu menjadi suci atau bersih dari segala kotoran sehingga siap menerima hikmah dan mampu mempelajari hal-hal yang bermanfaat bagi dirinya), *Ta’dib* (proses mendidikan yang difokuskan kepada pembinaan dan penyempurnaan akhlak atau budi pekerti, *Tadris* (upaya menyiapkan murid (mutadarris) agar dapat membaca, mempelajari dan mengkaji, memahami serta mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari dengan tujuan mencari ridha Allah SWT.[[1]](#footnote-1)

Menghadapi tuntutan zaman dan persaingan dalam dunia pendidikan, pesantren dari masa ke masa telah berupaya mengadakan perubahan agar senantiasa *up to date* dengan keadaan zaman. Perubahan ini tentu saja dengan tetap menampilkan ciri khas pesantren yang unik dan berkualitas.[[2]](#footnote-2)

Keberadaan pesantren sekarang semakin diperkuat dengan mengacu pada Permendiknas no. 49 tahun 2007 sebagai payung hukumnya. Pesantren merupakan suatu sub sistem dari sistem pendidikan nasional, tujuan pokoknya adalah mitra pemerintah dalam menyukseskan pendidikan nasional.[[3]](#footnote-3)

Menghadapi tantangan zaman dan eksistensinya, pesantren telah mencoba mengembangkan dengan membuka dan mendirikan sekolah formal baik sekolah dibawah kementerian Agama maupun kementerian Pendidikan Nasional dari mulai tingkat dasar sampai tingkat menengah bahkan ada yang sampai memiliki perguruan tinggi. Jenis pesantren ini dinamakan pesantren *Khalafiah*.[[4]](#footnote-4)

Ciri khas pesantren yang unik dan berkualitas sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo dapat di ketahui bahwa

1. Pesantren memiliki kebebasan penuh dan tradisi dalam pengelolaannya yang bersumber dari pengasuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara kiai dan santri
2. Pendidikan pesantren mengarah pada optimalisai dan dominasi pengetahuan keagamaan
3. Penguatan Pendidikan sikap dan karakter dilaksanakan sebagai tradisi dan *cultur* pesantren
4. Kehidupan dipesantren menampakkan semangat demokrasi dan bekerjasama serta sikap ikhlas dan ridla dalam kehidupan sehari-hari
5. Para santri tidak mengidap penyakit simbolis, yaitu perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal itu karena tujuan utama mereka hanya ingin mencari keridhoan Allah SWT semata
6. Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, tawadlu, idealisme, keikhlasan, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri, dan keberanian hidup
7. Alumni pondok pesantren tidak terjebak pada sikap ambisius dan hedonis, tetapi mampu berpartisipasi dan berkontribusi dalam sosial masyarakat.

Keunikan dan kekhasan pesantren merupakan modal dasar yang kuat agar lembaga pendidikan ini terus berkiprah dalam mencerdaskan anak bangsa Indonesia dari zaman ke zaman. Sehingga keterlibatan semua pihak, khususnya guru pada madrasah berbasis pesantren memegang peran penting dalam menghasilkan lulusan yang bermutu.

Madrasah berbasis pesantren merupakan madrasah yang memadukan kegiatan pendidikan dengan program sistem Integrasi antara keunggulan sistem pendidikan madrasah dan keunggulan sistem pendidikan pondok pesantren dengan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren. Madrasah berbasis pesantren menggabungkan dua sistem sosial yaitu sistem sosial pesantren dan sistem sosial madrasah. Pola madrasah berbasis pesantren bertujuan menciptakan lulusan madrasah yang agamawan sekaligus ilmuwan secara utuh, mandiri dan handal serta dapat memiliki potensi yang dapat diterima di sosial masyarakat

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan yang memiliki tanggung jawab yang luar biasa untuk mengantarkan siswa dalam menghadapi masa depannya. Bahkan tugas berat itu menjadi semakin komplek ketika seseorang menjadi guru di madrasah yang berbasis pesantren. Guru madrasah yang berbasis pesantren *khalafiah* dituntut untuk dapat eksis dan ikhlas serta menanamkan nilai-nilai agama Islamdalam melaksanakan tugas mulianya ditengah serba terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren.

Kemuliaan sebagai guru madrasah berbasis pesantren dapat diaktualisasikan dengan menjalankan nilai-nilai agama Islam dalam kehidupan sehari hari.

Sebagaimana pendapat Sanusi menyebutkan bahwa ada lima macam nilai- nilai Religius yang melandasi proses pembelajaran yang disebut dengan *a system of mega values* (sistem nilai ilahiyah). Nilai-nilai tersebut adalah:

(a). *Minallah*, bersumber dari Allah;

(b). *Billah*, bekerja dengan kekuatan Allah;

(c). *Ma’allah*, dalam proses selalu bersama dengan Allah;

(d). *Lillah,* dipersembahkan untuk Allah;

(d). *Ilallah*, kembali kepada Allah[[5]](#footnote-5)

Dari pendapat diatas bahwa guru madrasah berbasis pesantren memiliki tugas yang sangat mulia dalam menjalankan tugasnya dengan memiliki kelima nilai- nilai tersebut, senantiasa tidak lepas dari nilai-nilai menuju tercapainya ridlo dan maghfirah Allah SWT.

Imam Al-Ghazali sebagaimana dikutip Nur Uhbiyati, memandang bahwa: “guru mempunyai kedudukan yang utama dan sangat penting dalam kehidupan manusia”.[[6]](#footnote-6)

Kemuliaan seorang guru menjadi inspirasi dan keteladanan bagi siswa siswi dalam kehidupan sehari hari. sering kali diibaratkan guru bagaikan lentera yaitu sebagai sumber cahaya yang dapat menerangi kegelapan pada malam hari. Dengan ilmu yang diperoleh dari guru, teranglah baginya yang benar dan yang salah dan selanjutnya dapat hidup bahagia di dunia dan di akhirat. Bahkan Allah swt sebagai *Al-Khalik*, Dzat yang telah menciptakan manusia memberikan apresiasi yang cukup tinggi kepada guru yang mengamalkan ilmunya dengan mengangkatnya sampai beberapa derajat.

Firman Allah SWT:

يايهاالذين امنوااذاقيل لكم تفسحوا فى المجا لس فافسحوا يفسح الله لكم واذا قيل انشزوا فانشزوا يرفع الله الذىنءامنوا منكم والذىن اوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan didalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu.”Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Mujadalah: 11).[[7]](#footnote-7)*

Guru sebagai unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya ditingkat institusional. Menurut Surya, bahwa mutu pendidikan hanya menjadi slogan muluk karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan di tentukan oleh kinerja yang berada digaris terdepan yaitu guru. [[8]](#footnote-8)

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan religius yang dihasilkan oleh institusi pendidikan Islam, guru madrasah yang berbasis pesantren dituntut untuk meningkatkan kompetensinya sebagai guru dalam menjalankan tugasnya. Manakala masyarakat pula mengharapkan agar guru adalah sosok yang dapat dijadikan suri tauladan (uswatun hasanah) sehingga sikap dan prilakunya dapat dicontoh oleh siswa dan masyarakat luas. Demikian juga, guru merupakan komponen paling menentukan, “karena di tangan gurulah kurikulum, sarana dan prasarana, dan iklim pembelajaran menjadi suatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik,”[[9]](#footnote-9)

Menurut Darling-Hamond “Teori pembelajaran modern menyiratkan bahwa para guru harus menjadi pendiagnosis, organisator-organisator pengetahuan, dan pelatih-pelatih terampil untuk membantu para siswa menguasai informasi dan keterampilan-keterampilan yang kompleks”.[[10]](#footnote-10)

Dengan demikian tugas guru dalam kontek pembelajaran, tidak hanya difahami bahwa mengajar merupakan kegiatan memindahkan pengetahuan dari guru kepada siswa, melainkan suatu kegiatan yang memungkinkan siswa bisa membangun sendiri pengetahuannya.

Urgensinya Pembinaan terhadap kompetensi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya diantaranya kompetensi padagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial dan kompetensi professional. Pembinaan dimaksudkan untuk memberikan daya agar seseorang dapat mengatasi masalah yang dihadapinya.

John B. Miner dan Donald P Crane dalam bukunya *Human Resoucer Management* mengatakan bahwa upaya peningkatan sumber daya manusia dapat dilaksanakan, diantaranya melalui proses:

1. Transfer, Promosi dan Demosi
2. Pelatihan
3. Pengembangan
4. Manajemen Kompensasi
5. Pelayanan dan Keuntungan
6. Program kesehatan dan keamanan[[11]](#footnote-11)

Pembinaan bagi guru dibutuhkan dalam pembentukan karakter dan sikap siswa, karena siswa membutuhkan contoh di samping pengetahuan tentang nilai baik-buruk, benar-salah, dan indah-tidak indah. Dibutuhkan kegiatan pembinaan bagi guru kearah pencapaian yang bermutu dan religius karena perannya dalam pengembangan intelektual, emosional, dan spiritual siswa. “Kualitas guru merupakan komponen penting bagi pendidikan yang sukses.”[[12]](#footnote-12)

Adapun Pembinaan dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana pendapat Gary Dessler dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, bahwa pembinaan dapat dilaksanakan melalui Pelatihan dan Pengembangan.

Pembinaan dan Pelatihan

Gambar 1.Pembinaan Melalui Program Pelatihan Menurut Gary Dessler[[13]](#footnote-13)

1. Analisis Kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
2. Merencanakan Instruksiyaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas
3. Validasi yaitu dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili
4. Menerapkan Program yaitu melatih karyawan yang ditergetkan
5. Evaluasi dan tindak lanjut yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan program ini

Pembinaan kompetensi guru madrasah merupakan hal yang sangat urgen dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Hal ini Sebagaimana di kutip dari pendapat Ngabiyanto bahwa kompetensi guru yang dinilai tinggi adalah

*Pertama*, kompetensi pedagogik, meliputi:[[14]](#footnote-14)

1. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik,
2. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu,
3. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.

*Kedua*, kompetensi kepribadian, meliputi: menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah, asal, dan gender.

*Ketiga*, kompetensi sosial, meliputi: beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektifitas sebagai pendidik.

*Keempat,* kompetensi profesional, meliputi:

Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, dan mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.

Oleh sebab itu, kompetensi guru dalam proses pendidikan merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi sehingga bisa menjalankan tugasnya secara ideal.

Hal tersebut diatas dikuatkan dalam peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 sebagai berikut:

Tugas utama guru sebagaimana tertuang dalam PP nomor 74 tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 ayat (1) dan (2) menyatakan: (1) Beban kerja guru mencakup kegiatan pokok :merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran; dan membimbing dan melatih peserta didik; dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Beban kerja guru sebagaimana dimaksud ayat (1) paling sedikit memenuhi 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1(satu) minggu pada satu atau lebih satuan pendidikan yang memiliki izin pendirian dari Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Konsekuensi dari tidak terpenuhinya jumlah jam mengajar sebagaimana dinyatakan dalam pasal 63 ayat (2) yang berbunyi: Guru yang tidak dapat memenuhi kewajiban melaksanakan pembelajaran 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan tidak mendapatkan pengecualian dari Menteri, dihilangkan haknya untuk mendapat tunjangan profesi, tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional, dan maslahat tambahan.[[15]](#footnote-15)

Profesionalisme guru madrasah sebagai bentuk kompetensi yang menjadi barometer penting dalam melihat sejauhmana pengembangan kualitas pendidikan madrasah yang ingin dicapai. Guru Profesional dapat menjadi nakhoda pembangunan madrasah sebagai institusi pendidikan yang menghasilkan anak-anak bangsa yang berkualitas dan berdaya saing. Ini berarti bahwa dalam kontek yang lebih luas, profesionalisme guru madrasah dapat meningkatkan dan mengembangkan kualitas layanan pendidikan secara nasional sehingga bisa menghasilkan output pendidikan nasional yang lebih baik dan terbuka.

Sebagai guru profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya perlu memperhatikan beberapa prinsip- prinsip profesi guru sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, Minat, panggilan jiwa dan idealisme
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang yang sesuai dengan bidang tugas
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam menjalankan tugas keprofesionalan; dan
9. Memiliki organisasi profesi yang memiliki wewenang untuk mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan.[[16]](#footnote-16)

Adapun ketercapaian pembinaan membutuhkan strategi dan upaya yang maksimal dalam menciptakan dan meningkatkan guru yang berkualitas dan professional, hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan peningkatan sumber daya manusia.

Pembinaan yang dilakukan madrasah sebagai langkah konkrit dalam rangka meningkatkan mutu madrasah sebagai lembaga pendidikan formal Islam yang berkualitas. Upaya pembinaan madrasah tersebut mengarah kepada peningkatan kompetensi guru yang berlandaskan pada konsep dasar manajemen.

Pengertian Manajemen menurut Hasibuan bahwa akar kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam proses pengaturan akan timbul masalah, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga juga menganalisis dan menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efesien. [[17]](#footnote-17)

Menurut George R Terri sebagaimana dikutip Hasibuan manajemen adalah: “*a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.* Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya organisasi tersebut meliputi manusia (man), bahan baku (materials) dan mesin (machines). Inti manajemen adalah bagaimana mengkoordinasikan sumber daya organisasi. Koordinasi ketiga sumber daya organisasi tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi harapan berbagai pihak (stakeholders) yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi.[[18]](#footnote-18)

Proses pembinaan dilaksanakan berdasar kepada teori manajemen sebagaimana pendapat George R Terri dikutip Saefullah bahwa fungsi manajemen ada empat, [[19]](#footnote-19)

Fungsi manajemen diatas menurut Saefullah dapat dijelaskan sebagai bahwa:

1. *Planning* (perencanaan) adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:
2. Apa tindakan yang harus dikerjakan?
3. Mengapa tindakan itu harus dikerjakan?
4. Di mana tindakan itu harus dikerjakan?
5. Kapan tindakan itu harus dikerjakan?
6. Siapa yang akan mengerjakan tindakan itu?
7. Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu?
8. *Organizing* (organisasi)kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran, dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing–masing, Dalam Organizing dilakukan hal-hal berikut:
9. Penerimaan fasilitas, perlengkapan dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana
10. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur
11. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
12. Penentuan metode kerja dan prosedurnya
13. Pemilihan, pelatihan dan pemberian informasi kepada staf.
14. *Actuating* (pelaksanaan)adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya, dalam Actuating terdapat hal-hal sebagai berikut:
15. Penetapan start pelaksanaan rencana kerja
16. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
17. Pemberian motivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
18. Pengomunikasian seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja
19. Pembinaan para pekerja
20. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
21. Pengawasan kinerja dan moralitas pekerja
22. *Controlling* (pengawasan dan pengendalian)adalah mengadakan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan kejalan yang benar sesuai dengan tujuan, pengendalian terdiri atas:
23. Penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja
24. Pelaporan hasil kerja dan pendataan pelbagai masalah
25. Evaluasi hasil kerja dan problem solving.

Adapun langkah-langkah dalam pengawasan adalah:

1. Memeriksa
2. Mengecek
3. Mencocokkan
4. Menginspeksi
5. Mengendalikan
6. Mengatur
7. Mencegah sebelum terjadi kegagalan[[20]](#footnote-20)

Konsep Manajemen tersebut diatas sebagaimana terdapat pada Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 30:

*Artinya:Ingatlah ketika Tuhan-mu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata:”Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? “Tuhan berfirman:“Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.[[21]](#footnote-21)*

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi manajemen, karena pentingnya manajemen sumber daya manusia dimana manajemen diartikan sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-*manage* (mengelola) sumber daya manusia. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ibrahim: 19, sebagai berikut:

*Artinya:“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak? Jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mengganti (mu) dengan makhluk yang baru.[[22]](#footnote-22)*

Berbagai upaya pengelolaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dibutuhkan strategi sebagai pelaksanaan dengan kegiatan fungsi-fungsi manajemen tersebut yaitu:

Perencanaan, menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana dan proyeksi untuk masa depan,[[23]](#footnote-23) sebagaimana tercantum dalam surat Al-Hasyr: 18, berikut ini:

*Artinya: Hai orang - orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[[24]](#footnote-24)*

Dalam kitab Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa dalam ayat ini diperintahkan untuk bertakwa kepada Allah Swt. yang pengertiannya mencakup mengerjakan apa yang diperintahkan oleh-Nya dan meninggalkan apa yang dilarang oleh-Nya. Selanjutnya beruasaha menghitung-hitunglah diri kalian sebelum kalian dimintai pertanggung jawaban, dan perhatikanlah apa yang kamu tabung buat diri kalian berupa amal-amal saleh untuk bekal hari kalian dikembalikan, yaitu hari dihadapkan kalian kepada Tuhan kalian. Maka diperintahkan untuk bertakwa, keahuilah oleh kalian bahwa Allah mengetahui semua amal perbuatan dan keadaan kalian, tiada sesuatu pun dari kalian yang tersembunyi bagi-Nya dan tiada sesuatu pun baik yang besar maupun yang kecil dari urusan mereka yang luput dari pengetahuan-Nya.

Ayat diatas memberikan pemahaman kepada kita betapa pentingnya perencanaan dalam suatu kegiatan dan aktivitas yang akan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Pengorganisasian, memberikan tugas khusus kepada setiap sumber daya insani, membangun divisi/departemen, mendelegasikan wewenang kepada sumber daya insani, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan,[[25]](#footnote-25) sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Imran: 103, sebagai berikut:

*Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu, karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada ditepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu darinya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.[[26]](#footnote-26)*

Dalam kitab tafsir Ibnu Katsir bahwa Dan berpegang teguhlah kalian semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai-berai.”) Ada yang berpendapat, “Kepada tali Allah” berarti kepada janji Allah sebagaimana yang difirmankan-Nya pada ayat setelahnya: *dluribat ‘alaiHimudz dzillatu ainamaa tsuqifuu illaa bihablim minallaaHi wa hablim minannaasi* (“Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia.”) (QS. Ali-‘Imran: 112) Yakni dengan perjanjian dan perlindungan. Ada yang berpendapat, kepada tali Allah itu maksudnya adalah kepada al-Qur’an, sebagaimana disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan dari al-Harits al-A’war, dari ‘Ali sebagai hadits marfu’, tentang sifat al-Qur’an: “Al-Qur’an itu adalah tali Allah yang paling kuat dan jalan-Nya yang lurus.”

Firman-Nya, Walaa tafarraquu (“Dan janganlah kamu bercerai-berai.”) Allah memerintahkan mereka untuk bersatu dalam jama’ah dan melarang berpecah-belah. Banyak hadits Rasulullah yang melarang perpecahan dan menyuruh menjalin persatuan. Sebagaimana disebutkan dalam kitab Shahih Muslim dari Abu Hurairah, bahwa Rasulullah bersabda: “Sesungguhnya Allah meridhai kalian dalam tiga perkara dan membenci kalian dalam tiga perkara. Dia meridhai kalian jika kalian beribadah kepada-Nya dan tidak menyekutukan-Nya dengan sesuatu apapun, berpegang teguh pada tali Allah dan tidak bercerai-berai dan setia kepada orang yang telah diserahi urusan kalian oleh Allah. Dan Dia membenci kalian dalam tiga perkara, yaitu banyak bicara, membicarakan pembicaraan orang lain, banyak bertanya dan menghamburkan harta. ”Dan mereka (jika berhimpun) telah diberikan jaminan perlindungan dari kesalahan ketika mereka bersepakat. Sebagaimana hal itu telah disebutkan pula dalam banyak hadits. Dan yang dikhawatirkan terhadap mereka adalah akan terjadi juga perpecahan dan perselisihan. Dan ternyata hal itu memang terjadi pada umat ini, di mana mereka terpecah menjadi tujuh puluh tiga golongan. Yang dari ke semua golongan itu, terdapat satu golongan yang selamat masuk ke Surga serta selamat dari adzab Neraka, mereka itu adalah orang-orang yang berada di atas jalan Rasulullah dan para Sahabatnya.

Firman-Nya yang artinya: “Dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu, ketika dahulu (masa Jahiliyyah) kamu bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu karena nikmat Allah kamu menjadi orang-orang yang bersaudara. Dan kamu telah berada di tepi jurang Neraka, lalu Allah menyelamatkanmu darinya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.” Konteks ayat ini berkenaan dengan kaum Aus dan Khazraj, sebab pada masa Jahiliyyah dulu, di antara mereka telah terjadi banyak peperangan, permusuhan yang sangat parah, rasa dengki dan dendam, yang karenanya telah terjadi peperangan dan pembunuhan di antara mereka. Maka ketika Allah menurunkan Islam, di antara mereka pun memeluknya, jadilah mereka bersaudara dan saling mencintai karena Allah, saling menyambung hubungan dan tolong-menolong dalam kebajikan dan ketakwaan.

Dari penjelasan tafsir diatas bahwa untuk mencapai suatu tujuan dibutuhkan suatu organisasi yang memiliki visi dan misi yang telah di sepakati bersama demi ketercapaian di masa yang akan datang.

Pelaksanaan*,* kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya[[27]](#footnote-27) sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surat Al-Anfal: 29, sebagai berikut:

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, jika kamu bertaqwa kepada Allah, Kami akan memberikan kepadamu Furqan, dan Kami akan jauhkan dirimu dari kesalahan- kesalahanmu, dan mengampuni (dosa-dosa) mu, dan Allah mempunyai karunia yang besar.[[28]](#footnote-28)*

Dalam kitab tafsir Ibnu Katsir sebagaimana yang dikemukakan oleh Ibnu Ishaq ini pengertiannya lebih mencakup daripada pendapat lainnya, dan memang apa yang dikemukakannya itu mencakup kesemuanya. Karena sesungguhnya orang yang bertakwa kepada Allah dengan mengerjakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya berarti dia mendapat taufik untuk mengetahui perbedaan antara perkara yang hak dan yang batil. Maka yang demikian itu merupakan penyebab datangnya pertolongan Allah, jalan keselamatan, dan jalan keluar dari semua urusan dunia serta kebahagiaan di hari kiamat, penghapus segala dosa, beroleh ampunan dan disembunyikan dari semua orang serta menjadi penyebab beroleh pahala Allah yang berlimpah.

Dalam pelaksanaan suatu organisasi yang telah direncanakan dan di susun secara baik maka proses pelaksanaan tersebut akan mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Pengawasan dan Pengendalian, menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan, pengawasan, melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku sehingga dapat menimbulkan resiko yang tidak baik di masa depan.[[29]](#footnote-29) Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Nisa: 58, sebagai berikut:

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.[[30]](#footnote-30)*

Menurut kitab Ibnu Katsir bahwa maksud dari ayat diatas adalah Allah Swt memberitahukan bahwa Dia memerintahkan agar amanat-amanat itu disampaikan kepada yang berhak menerimanya. Amanat tersebut antara lain yang menyangkut hak-hak Allah Swt atas hamba-hamba-Nya, seperti shalat, zakat, puasa, kifarat, semua jenis nazar, dan lain sebagainya yang semisal yang dipercayakan kepada seseorang dan tiada seorang hamba pun yang melihatnya. Juga termasuk pula hak-hak yang menyangkut hamba-hamba Allah sebagian dari mereka atas sebagian yang lain, seperti semua titipan dan lain-lainnya yang merupakan subjek titipan tanpa ada bukti yang menunjukkan ke arah itu. Maka Allah Swt. memerintahkan agar hal tersebut ditunaikan kepada yang berhak menerimanya. Barang siapa yang tidak melakukan hal tersebut di dunia, maka ia akan dituntut nanti di hari kiamat dan dihukum karenanya.

Sufyan As-Sauri meriwayatkan dari Ibnu Abu Laila, dari seorang lelaki, dari Ibnu Abbas sehubungan dengan makna ayat ini, bahwa amanat ini bermakna umum dan wajib ditunaikan terhadap semua orang, baik yang bertakwa maupun yang durhaka. Muhammad ibnul Hanafiyah mengatakan bahwa amanat ini umum pengertiannya menyangkut bagi orang yang berbakti dan orang yang durhaka.  
Abul Aliyah mengatakan bahwa amanat itu ialah semua hal yang mereka diperintahkan untuk melakukannya dan semua hal yang dilarang mereka mengerjakannya.

Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut sangat tergantung pada sejauh mana kualitas sumber daya manusianya, dengan demikian, jelas betapa pentingnya peran strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pendidikan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi. Dengan demikian sumber daya manusia dan pendidikan yang berkualitas sangat menentukan maju mundurnya pendidikan dimasa mendatang.

Namun ironisnya, kita masih menyaksikan penderitaan guru dalam melaksanakan tugasnya. Bahkan kebijakan tentang sertifikasi yang menjadi program pemerintah sekarang belum merata secara keseluruhan terhadap semua guru, apalagi guru swasta yang mengajar di madrasah.

Kesejahteraan yang rendah menyebabkan posisi guru dianggap profesi yang kurang dihargai. Tentu saja ini sangat bertentangan dengan pesan Allah SWT seperti yang tercantum dalam QS Al-Mujadalah ayat 11 yang mengangkat orang yang berilmu (guru) sampai beberapa derajat.

Kesejahteraan yang minim seringkali dapat menyebabkan guru tidak fokus terhadap tugasnya. Sang guru harus mencari pendapatan tambahan untuk mencukupi kehidupan keluarganya sehari.-hari. Kenyataan menunjukan bahwa tidak sedikit guru yang mempunyai kerja dan penghasilan tambahan seperti menjadi petani, peternak, buruh kerja srabutan, pedagang kios, tambal ban, guru privat, dan lain-lain. Potret penderitaan guru di Indonesia sebagaimana yang telah penulis paparkan di atas, mencerminkan keadaan guru pada semua tingkatan pendidikan dan hampir merata diseluruh wilayah Republik tercinta bahkan keadaannya akan lebih menyedihkan lagi ketika guru itu mengabdi di Madrasah.

Pada umumnya, madrasah dikelola oleh yayasan-yayasan sosial-keagamaan, yang umumnya tidak memiliki sumber dana yang kuat dan juga manajerial serta leadership yang kokoh. Akibatnya, madrasah yang dikelola berjalan apa adanya. Belum ada lonjakan-lonjakan mutu yang berarti. Manakala guru madrasah dihadapkan pada masalah kualitas dan kuantitasnya. Pendapatan guru madrasah selain diperoleh dari bantuan pemerintah yang pada umumnya jumlahnya sangat jauh dari mencukupi, juga ditambah dengan guru honorer dan tidak tetap dengan kesejahteraaan yang sangat memperihatinkan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah mencoba mereformasi kebijakan dalam pengelolaan pendidikan. Pemerintah telah mengeluarkan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang juga secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan baik untuk institusi yang dibawah pengelolaan Kementerian Pendidikan maupun Kementerian Agama. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang ini kewenangan bergeser pada pemerintah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (front line), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung, yakni guru.

Kementerian Agama sebagai pihak yang menaungi madrasah-madrasah juga seharusnya mampu mengakomodir pengelolaan satuan-satuan kerjanya itu sesuai UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan kebijakan-kebijakan pendidikan nasional di bawahnya yang berlaku sebagai landasan hukum dalam implementasian UU No. 20 Tahun 2003 itu. Kemudian upaya percepatan peningkatan mutu pendidikan merupakan prioritas utama yang sedang diupayakan oleh pemerintah melalui Kementerian yang mengelola pendidikan, yaitu Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan itu diawali dengan upaya mewujudkan tata kelola (management dan governance) yang baik sebagai prasyarat utama dari lembaga-lembaga pendidikan yang ada.

Pembinaan kompetensi spiritual bagi guru madrasah merupakan hal yang penting dilakukan dalam rangka meningkatkan penanaman nilai-nilai Islam dalam berkehidupannya (Tafaqquh Fi Al-Din) terutama dalam menjalankan sebagai tugas seorang guru.

Sebagaimana pendapat Budiman bahwa spiritual suatu kondisi psikis yang telah mengalami proses pembangkitan semangat, sehingga seorang benar-benar memperhatikan jiwa dalam kehidupannya yang pada gilirannya dapat bersikap mandiri, berprilaku sesuai dengan nilai dan dapat membangun hubungan baik serta menghargai orang lain. Spiritualitas dalam pendidikan Islam adalah paham tauhid tentang potensi spiritual nafsaniyah ( al-aql, al-nafs, al-qalb, dan ruhaniyah (al-ruh dan al-fitrah)[[31]](#footnote-31)

Kementerian Agama sebagai bagian penting dalam pembinaan dan pengelolaan pendidikan Indonesia juga menyadari pentingnya tata kelola di atas, tak terkecuali dengan manajemen pengembangan personilnya yang menempati posisi strategis, khususnya yang berkenaan dengan peningkatan kompetensi gurunya. Untuk itu jajaran kementerian agama RI melalui direktorat madrasah dan Pendidikan agama Islam dari tingkat pusat hingga tingkat kabupaten/kota memposisikan diri untuk meningkatkan kompetensi guru agar tata kelola madrasah menjadi lebih baik. Tentunya hal tersebut menjadi modal utama untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi di madrasah sebagai institusi pendidikan dibawah kementerian agama.

Hal ini menjadi sangat penting, karena kita tidak bisa menampik kenyataan bahwa madrasah masih sulit melakukan lompatan perkembangan mutu yang signifikan. Secara umum, madrasah masih terjebak dalam posisi yang rumit dan bagaikan “benang kusut” di samping masalah guru baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya juga dihadapkan pada masalah kurangnya etos kerja, inovasi, kreativitas, kualitas pelayanan, mandiri, hingga persoalan keterbatasan iptek dan dukungan dana. Belitan berbagai persoalan yang serba terbatas dan kurang inilah yang menjadikan madrasah sulit meningkatkan mutu pendidikannya.

Kendati UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah mengamanatkan bahwa keberadaan Madrasah sebenarnya sudah setara dengan sekolah umum lainnnya, Bahkan Madrasah diposisikan sebagai sekolah yang berciri khas Islam sesuai dengan tingkatannya. Ini bermakna bahwa payung hukum institusi madrasah sudah jelas dan tidak ada dikotomi lagi antara sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional dengan madrasah yang dikelola Kementrian Agama. Dengan demikian madrasah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional. Hal itu sejalan dengan tujuan Pendidikan Nasional yang mempunyai fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya terutama dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Namun demikian, sepertinya kita tidak bisa menampik kenyataan bahwa madrasah seringkali diposisikan sebagai sekolah kelas dua (second Class) jika dibandingkan dengan sekolah umum yang setingkat. Kalaupun ada madrasah yang bisa bersaing dengan sekolah setingkatnya, sifatnya hanya kasuistis saja. Sebut saja misalnya Madrasah Insan Cendekia.

Diterima atau tidak, madrasah sering dipandang sebelah mata bahkan ditempatkan sebagai kelas ke dua (second class)*.*  Hal ini berpengaruh terhadap rendahnya animo masyarakat kelas menengah ke atas untuk melanjutkan pendidikan putra-putrinya ke Madrasah. Bahkan banyak di antara mereka yang memasukkan putra putrinya ke Madrasah didasari oleh keterpaksaan karena tidak diterima di sekolah umum. Kondisi ini mengakibatkan input siswa yang masuk ke madrasah terdiri dari siswa yang umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang tidak begitu baik. Bahkan yang lebih menyedihkan lagi ada di antara orang tua yang memasukkan sekolah ke madrasah karena orang tua sudah kewalahan mendidik akhlak anaknya. Di samping itu, persoalan semakin komplek lagi karena madrasah dihadapkan pada masalah kompetensi guru, ketidakjelasan status dan ketidaklayakan kualifikasi akademik, kurangnya pemahaman iptek, kurangnya penanaman nilai-nilai religius, Bahkan ada kecenderungan bahwa siapa saja boleh jadi guru madrasah tanpa melihat latar belakang pendidikannya.

Berdasarkan data prasurvey pada beberapa madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren, bahwa pembinaan yang dilakukan sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan), beberapa madrasah berbasis pesantren belum memiliki rencana program pembinaan kompetensi guru madrasah yang tersusun dan teradministrasi
2. *Organizing* (pengorganisasian), dalam pelaksanaan pembinaan, wewenang dan tanggung jawab, belum memiliki S*tandard Operational Procedure* (SOP), Pembagian tugas belum sesuai dengan keahliannya, belum adanya kesatuan tindakan dan pikiran.
3. *Actuating* (pelaksanaan), belum maksimal mengadakan peningkatan kualifikasi guru, kompetensi guru serta pelatihan yang berkelanjutan
4. *Controlling* (pengawasan), madrasah dalam pengawasan terhadap kinerja guru belum maksimal dan belum adanya pengawasan secara berkala,[[32]](#footnote-32)

Kondisi madrasah berbasis pesantren dibeberapa daerah Provinsi Lampung, upaya terhadap pembinaan konpetensi guru belum maksimal, masih ditemukan beberapa guru madrasah yang belum memenuhi kualifikasi dan kompetensi akademik. Banyak yang masih berstatus sebagai guru tidak tetap dan honorer, bahkan latar belakang pendidikan terakhir sangat bervariasi sehingga hal ini mempengaruhi terhadap kompetensi akademik sebagai guru.

Tabel 1

Data Kompetensi Guru Madrasah Tsanawiyah

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Madrasah | Jumlah Guru | Bersertifikasi | Non Sertifikasi |
| 1 | MTs Darul Akmal Metro | 55 | 23 | 32 |
| 2 | MTs Ma’arif NU 5 Lampung Timur | 44 | 16 | 28 |
| 3 | MTs Walisongo Lampung Tengah | 24 | 11 | 13 |
| 4 | Mts Nurul Huda Pringsewu | 23 | 11 | 12 |

Dokumentasi: Data Kompetensi Guru di MTs

Tabel 2

Data Pendidikan Guru Madrasah Tsanawiyah

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Madrasah | Jumlah Guru | S2 | S1 | Diploma/SMA/MA |
| 1 | MTs Darul Akmal Metro | 55 | 3 | 49 | 3 |
| 2 | MTs Ma’arif NU 5 Lampung Timur | 44 | 2 | 38 | 4 |
| 3 | MTs Walisongo Lampung Tengah | 24 | - | 20 | 4 |
| 4 | Mts Nurul Huda Pringsewu | 23 | 2 | 17 | 4 |

Dokumentasi: Data Pendidikan Guru di MTs

Data diatas menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan guru MTs masih belum memenuhi standar kompetensi dan terdapat guru yang belum strata satu (S1)

Madrasah Tsanawiyah Darul Akmal merupakan madrasah yang berada dilingkungan pesantren Darul akmal dikota Metro, madrasah ini sebagai induk Kelompok Kerja Madrasah (KKM) MTs di Kota Metro dan terakreditasi B, MTs Darul Akmal memiliki tenaga pengajar sejumlah 55 guru dengan jumlah kualifikasi dan kompetensi yang berbeda beda, dari sejumlah guru masih terdapat guru yang belum bersertifikasi dan guru yang belum strata S1. Kompetensi yang dimiliki oleh guru berdasarkan undang – undang masih sangat bervariasi baik dalam kompetensi tentang pengelolaan pembelajaran, pengembangan bahan ajar siswa, motivasi guru terhadap siswa dan sikap atau interaksi guru dengan lingkungan madrasah atau interaksi guru dengan lingkungan luar sekolah[[33]](#footnote-33)

### Madrasah Tsanawiyah Walisongo adalah madrasah yang dikelola pondok pesantren dan berada dilingkungan pesantren Walisongo Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah, MTs ini memiliki beberapa tenaga pengajar dan masih terdapat guru yang belum bersertifikasi serta belum strata S1 meskipun masa kerja sudah lebih dari 20 tahun dan pendidikan masih tamat SMA. Kompetensi yang dimiliki sangat beragam, masih terdapat guru menggunakan metode pembelajaran yang tidak menarik, penguasaan teknologi dan informasi masih rendah serta komunikasi dan interaksi yang undialogis [[34]](#footnote-34)

Madrasah Tsanawiyah Ma’arif NU 5 adalah madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren Darul Ulum yang terletak di Kabupaten Lampung Timur, keberadaan guru MTs Ma’arif NU 5 masih terdapat guru yang belum bersertifikasi dan masih terdapat guru yang belum S1, meskipun beberapa guru sudah memiliki kompetensi sesuai dengan undang-undang, namun masih terdapat guru yang belum sesuai dengan kompetensi tersebut, guru membutuhkan pelatihan-pelatihan dan workshop untuk merefresh kembali terhadap tugas yang di embannya[[35]](#footnote-35)

Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Pringsewu adalah madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren Nurul Huda yang terletak di Kabupaten Pringsewu, keberadaan guru MTs Nurul Huda masih terdapat guru yang belum bersertifikasi dan guru yang belum S1, usaha ini dibarengi dengan beberapa guru yang ditugaskan untuk studi lanjut dan beberapa guru mengikuti pelatihan-pelatihan untuk menambah pengetahuan dan skill sesuai dengan bidangnya[[36]](#footnote-36)

Adapun madrasah – madrasah diatas adalah sebagai objek penelitian dengan mempertimbangkan hal-hal yang menarik sebagai berikut:

1. Madrasah tersebut memiliki nilai akreditasi Baik dan tinggi
2. Memiliki jumlah siswa yang banyak
3. Memiliki ciri khas pesantren yang berbeda
4. Memiliki sarana dan prasarana yang memadai
5. Jumlah guru yang bervariasi kompetensinya
6. Jumlah guru yang bervariasi kualifikasi pendidikan terakhir
7. Memiliki akses yang cukup luas

Dari data diatas bahwa Pembinaan guru dimadrasah merupakan bagian penting dan pembinaan yang tidak sederhana. Paling tidak ada tiga kelompok guru yang perlu mendapat perhatian dan penanganan agar kompetensi dan profesionalisme guru menjadi lebih baik. (1) Pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi (yang telah lulus sertifikasi); (2) Pembinaan kinerja guru yang tidak lulus sertifikasi; dan (3) Pembinaan kinerja guru yang belum mengikuti sertifikasi.

Kompetensi guru madrasah yang berbasis pesantren mutlak diperlukan dan terus diupayakan dalam keberlangsungan pendidikan. Hal ini perlu dilakukan agar madrasah yang berbasis pesantren tetap eksis bahkan bisa diandalkan dalam mengatasi carut marutnya pengelolaan pendidikan di Indonesia. Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, Profesional merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru, hal ini relevan dengan mampunya guru dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengawasi dalam melaksanakan tugas sebagai guru dengan baik dan benar.

Dengan demikian, pembinaan kompetensi guru madrasah berbasis pesantren akan menjadi masalah yang menarik untuk dikaji sebab ciri khas pesantren akan dipadukan dengan ciri khas madrasah yang memiliki keunggulan pada umumnya dan diimplementasikan dengan wujudnya madrasah di Pesantren.

Berdasarkan masalah di atas tergambarlah permasalahan yang berkaitan dengan perlunya peningkatan kompetensi guru madrasah. Peran dan tugas guru sebagai salah satu faktor determinan bagi keberhasilan pendidikan, maka peningkatan dan pengembangan kompetensi guru madrasah menjadi wacana yang sangat penting untuk dikaji. Diharapkan dengan kehadiran guru yang kompeten dan profesional dapat mengantarkan lulusan madrasah yang berkualitas berbasis pesantren, tidak saja tinggi secara intelektual, gemar beramal juga anggun dalam bermoral.

1. **Fokus Penelitian**

### Fokus Penelitian dalam disertasi ini adalah Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Tsanawiyah Berbasis Pesantren.

### Hal ini mengarah pada usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas guru di madrasah Tsanawiyah yang berbasis pesantren. Untuk itu, diperlukan suatu proses pembinaaan sebagai suatu sistem yang dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

### Dalam disertasi ini, sebelum membicarakan pola pembinaan kompetensi guru, penulis memandang perlu memaparkan bagaimana potret guru Madrasah Tsanawiyah yang berbasis pesantren dari segi kompetensi, Kemudian setelah diketahui potret guru Madrasah Tsanawiyah yang berbasis pesantren tersebut dicari formula pembinaannya.

### Secara lebih tegas bahwa penelitian ini memusatkan kajiannya pada upaya pembinaan kompetensi guru madrasah yang berbasis pesantren dalam empat hal, yakni: (1). Peningkatan Kompetensi Pedagogik; (2). Peningkatan Kompetensi Kepribadian; (3). Peningkatan Kompetensi Sosial; (4). Peningkatan Kompetensi Professional.

### Pembinaan yang dimaksud adalah: (1). Pembinaan yang dapat mengembangkan kompetensi guru dalam menjalankan tugasnya dengan baik; (2). Berusaha meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional guru madrasah dengan mengadakan berbagai kegiatan yang dapat menunjang guru seperti: Supervisi, program sertifikasi, pelatihan, seminar, *workshop, up-grading*, forum diskusi, dan lain-lain.

1. **Sub Fokus Penelitian**

Adapun yang menjadi Sub fokus dalam penelitian ini adalah:

### Pembinaan kompetensi pedagogik guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren.

1. Pembinaan kompetensi kepribadian guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren.
2. Pembinaan kompetensi sosial guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren.
3. Pembinaan kompetensi profesional guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren.

Dengan demikian, maka guru madrasah dituntut agar dirinya mempunyai kompetensi sebagai seorang guru. Kompetensi yang harus dimilki oleh seorang guru seperti yang dikehendaki oleh UUGD No. 14 tahun 2005 adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Keempat kompetensi tersebut mengarah kepada terbentuknya kemampuan guru handal dan profesional.

Keberadaan guru yang berkompeten ini mutlak diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang selama ini sering dianggap kurang bermutu. Hal ini terjadi karena pada umumnya guru madrasah Tsanawiyah dihadapkan pada masalah lemahnya kualitas guru. Lemahnya kualitas guru menuntut manajemen pembinaan kompetensi guru secara terpadu dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen, dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan serta peningkatan spiritual religius guru madrasah dan peningkatan karakter berbasis pesantren pesantren

### Adapun Madrasah Tsanawiyah yang menjadi lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Madrasah Tsanawiyah Darul A’mal Metro Barat Kota Metro

### Madrasah Tsanawiyah Ma’arif NU 5 Sekampung kabupaten Lampung Timur

### Madrasah Tsanawiyah Walisongo Bumiratu Nuban kabupaten Lampung Tengah

### Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda kabupaten Pringsewu

1. **Pertanyaan Penelitian**

Secara umum, masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Tsanawiyah Berbasis

Pesantren di Provinsi Lampung. Manajemen pembinaan kompetensi guru dilakukan oleh pengelola Madrasah Tsanawiyah yang berbasis pesantren. Kemudian, penulis mencoba menawarkan deskripsi alternatif strategi pembinaan guru Madrasah Tsanawiyah yang bisa dijadikan rujukan dalam peningkatkan kualitas guru madrasah Tsanawiyah.

Adapun Pertanyaan Penelitian ini mencakup beberapa hal, yaitu:

### Bagaimana pembinaan kompetensi pedagogik guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren?

### Bagaimana pembinaan kompetensi kepribadian guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren?

### Bagaimana pembinaan kompetensi sosial guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren?

### Bagaimana pembinaan kompetensi profesional guru Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren?

1. **Penelitian Terdahulu**

Di samping itu, beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dan untuk menempatkan pentingnya penelitian lanjutan, di antaranya:

1. Djuariah*,* menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa pemberian bantuan dan bimbingan dapat menghasilkan guru yang mampu berkreatif, inovatif, mandiri, komitmen terhadap tugas dan tanggap terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi.[[37]](#footnote-37)
2. Rosniati Hakim, Manajemen Madrasah Diniyah dalam Disertasinya, kesimpulan bahwa manajemen SDM guru dapat diterapkan melalui kegiatan: (a) Mewujudkan guru yang berkualitas, memiliki kompetensi religius, berkepribadian muslim dan mampu membawa peserta didiknya kepada tujuan yang diharapkan, (b) Mewujudkan peserta didik yang shaleh: berprilaku terpuji dan berakhlakul karimah, berhasil dan berkualitas, berprestasi serta mampu memahami dan menguasai kompetensi pembelajaran, (c) mewujudkan kurukulum pembelajaran yang lengkap dan praktis, sederhana dan fleksibel, terstruktur dan terprogram, terkoordinir dan sistemik dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat.[[38]](#footnote-38)
3. Resmiati*,* dalam penelitian menyimpulkan bahwa pembinaan yang dilakukan kepala sekolah berkaitan dengan fungsi-fungsi dan usaha-usaha yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan kualitas kinerja guru dalam meningkatkan kemampuan profesional, kepribadian dan sosial.[[39]](#footnote-39)

### Uraian di atas memberikan gambaran bahwa pada umumnya madrasah menghadapi masalah tentang diperlukan pembinaan kompetensi guru yang terencana dan terpadu bagi guru. Hal ini perlu dilakukan agar dapat dapat menerapkan fungsi-funsi manajemen untuk meningkatkan kualitas guru madrasah dan madrasah menjadi lembaga pendidikan Islam yang unggul, kompetitif dan diperhitungkan di Republik yang mayoritas penduduknya beragama Islam ini terutama madrasah yang berbasis pesantren.

### Berdasarkan masalah di atas, penulis mengangkatnya dalam disertasi yang berjudul: Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Tsanawiyah (Studi Kualitatif Tentang Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Tsanawiyah Berbasis Pesantren di Provinsi Lampung).

1. **Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk membahas kompetensi guru madrasah Tsanawiyah yang berbasis pesantren. Kemudian dapat menjelaskan dan menganalisis manajemen pembinaan kompetensi guru yang selama ini telah dikembangkan oleh pengelola madrasah.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat melahirkan produk penelitian yang berupa Pembinaan Kompetensi guru madrasah. Konsep pembinaan kompetensi guru madrasah yang telah dikembangkan oleh madrasah berbasis pesantren yang dijadikan inspirasi bagi penulis sehingga dapat melahirkan alternatif pembinaan kompetensi guru madrasah.

Secara lebih khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang sebagai berikut, yaitu:

### Mengetahui dan menganalisis pembinaan kompetensi pedagogik guru Madrasah Tsanawiyah berbasis Pesantren.

### Mengetahui dan menganalisis pembinaan kompetensi kepribadian guru Madrasah Tsanawiyah berbasis Pesantren.

### Mengetahui dan menganalisis pembinaan kompetensi sosial guru Madrasah Tsanawiyah berbasis Pesantren.

### Mengetahui dan menganalisis pembinaan kompetensi profesional guru Madrasah Tsanawiyah berbasis Pesantren.

1. **Manfaat Penelitian**
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan secara teoritis khususnya dalam pembinaan kompetensi guru Madrasah Tsanawiyah berbasis Pesantren di Provinsi Lampung. Di samping itu, penelitian ini sebagai wahana untuk melihat implementasi teori-teori dalam manajemen pendidikan khususnya pada organisasi/lembaga pendidikan Islam yang tertua di negeri ini, yakni Institusi Pesantren.
3. Diharapkan secara teoritis penelitian ini menghasilkan konsep-konsep strategi alternatif dan dalili - dalil dalam mengimplementasi fungsi-fungsi manajemen pengelolaan pada institusi atau lembaga di madrasah yang berbasis pesantren, khususnya dalam pembinaan kompetensi guru madrasah.
4. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan rekomendasi dalam manajemen pembinaan kompetensi guru, khususnya bagi madrasah yang ada di lingkungan Kementerian Agama.
5. **Kerangka Pikir**

Kerangka pikir dalam penelitian ini, Proses pembinaan kompetensi guru madrasah dilaksanakan berdasarkan pada teori fungsi manajemen dari George R Terri sebagaimana dikutip Saefullah bahwa fungsi manajemen ada empat, yakni: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan).[[40]](#footnote-40)

Teori manajemen dari pendapat George R Terri, sebagaimana dikutip Hasibuan manajemen adalah: “*a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.* Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.[[41]](#footnote-41)

Sumber daya organisasi tersebut meliputi manusia (man), bahan baku (materials) dan mesin (machines). Inti manajemen adalah bagaimana mengkoordinasikan sumber daya organisasi. Koordinasi ketiga sumber daya organisasi tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi harapan berbagai pihak (stakeholders) yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi [[42]](#footnote-42)

Dalam penelitian ini, karangka pikir tentang pembinaan guru madrasah didasarkan pada pemahaman pada tiga kelompok input, *yakni row input, instrumental input*, dan *environmental input*  bersumber dari pendapat Raymond McLeod Jr sebagai berikut:

Sumber Daya Input

Sumber Daya Output

Proses Transformasi

Gambar 2. Komponen-komponen sistem Raymond McLeod Jr*[[43]](#footnote-43)*

Teori Raymond McLeod didukung oleh teori tentang komponen pendidikan Sebagaimana dikemukakan Philiph H. Coombs, ada tiga jenis sumber utama input bagi sistem pendidikan. Input sistem pendidikan dibedakan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Input masukan *(raw input),* komponen masukan
2. Input alat *(instrumental input),* Komponen masukan yang berperan sebagai alat pendidikan (insrumental input) adalah semua faktor yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses
3. Input lingkungan *(environmental input),* keadaan cuaca, situasi, keamanan masyarakat dll yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi proses dan muaranya pada masalah mutu lulusan.[[44]](#footnote-44)

Untuk Lebih jelasnya sinergitas ketiga komponen input di atas dapat di lihat pada kerangkan pikir pembinaan guru madrasah pada gambar berikut ini:

Gambar 3. Peta Komponen Pembinaan Kompetensi Guru

Berdasarkan gambar di atas, penelitian ini membahas masalah pembinaan kompetensi guru madrasah Tsanawiyah didasarkan pada pemahaman pada tiga kelompok input, *yakni row input* (input masukan)*, instrumental input* (input alat), *environmental input* (input lingkungan)*.* Ketiga kelompok input tadi diarahkan pada proses Pembinaan dan Pelatihan Kompetensi Guru. Proses pembinaan ini menghasilkan output guru yang kompeten meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, Kompetensi Professional.

1. Abdul Fattah Jalal, *Min al-Ushul at-Tarbiyah fii al-Islam*, (Jakarta: Diponegoro, 1977), h. 15-24 [↑](#footnote-ref-1)
2. Sistem yang ditampilkan dalam pondok pesantren mempunyai keunikan dibandingkan dengan sistem yang diterapkan dalam lembaga pendidikan pada umumnya, yaitu: (1) Memakai sistem tradisional, yang memiliki kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara kiai dan santri.(2) Kehidupan dipesantren menampakkan semangat demokrasi, karena mereka praktis bekerjasama mengatasi problem non kurikuler mereka sendiri. (3) Para santri tidak mengidap penyakit simbolis, yaitu perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal itu karena tujuan utama mereka hanya ingin mencari keridhoan Allah SWT semata.(4) Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri, dan keberanian hidup.(5) Alumni pondok pesantren tak ingin menduduki jabatan pemeritahan, sehingga mereka hampir tidak dapat dikuasai oleh pemerintah. Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 76 [↑](#footnote-ref-2)
3. Tujuan Satuan Pendidikan Nonformal: 1) Memberikan arah dalam mewujudkan visi satuan pendidikan nonformal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional; 2) Merupakan kegiatan yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu; 3) Menjadi dasar penentuan sasaran, program, dan kegiatan pokok satuan pendidikan nonformal; 4) Menekankan pada mutu layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh satuan pendidikan nonformal;5) Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program satuan pendidikan nonformal;6) Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan pada penyelenggara satuan pendidikan nonformal;7) Diputuskan oleh pengelola dan/atau penyelenggara pendidikan nonformal dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak; 8) Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan; 9) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan masyarakat. *Salinan Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 49 tahun 2007 tangggal 7 Desember 2007* tentang pengelolaan Pendidikan oleh SatuanPendidikanNonformal .  
    [↑](#footnote-ref-3)
4. Tipologi Pesantren sebagai berikut: *Pesantren Salafi* yaitu pesantren yang tetap mempertahankan pelajaran dengan kitab-kitab klasik dan tanpa diberikan pengetahuan umum. Model pengajarannya pun sebagaimana yang lazim diterapkan dalam pesantren salaf yaitu dengan metode sorogan dan weton.*Pesantren Khalafi* yaitu pesantren yang menerapkan sistem pengajaran klasikal (*madrasi*) memberikan ilmu umum dan ilmu agama serta juga memberikan pendidikan keterampilan.*Pesantren Kilat* yaitu pesantren yang berbentuk semacam training dalam waktu relatif singkat dan biasa dilaksanakan pada waktu libur sekolah. Pesantren ini menitik beratkan pada keterampilan ibadah dan kepemimpinan. Sedangkan santri terdiri dari siswa sekolah yang dipandang perlu mengikuti kegiatan keagamaan dipesantren kilat. *Pesantren terintegrasi* yaitu pesantren yang lebih menekankan pada pendidikan vocasional atau kejuruan sebagaimana balai latihan kerja di Departemen Tenaga Kerja dengan program yang terintegrasi. Sedangkan santri mayoritas berasal dari kalangan anak putus sekolah atau para pencari kerja. Mas’ud, dkk. *Tipologi Pondok Pesantren*, (Jakarta: Putra Kencana, 2002), h. 62 [↑](#footnote-ref-4)
5. Sanusi, *Fakta, Kebijakan, Ilmu, Filsafah Pendidikan*, (Bandung: PPS UNINUS, 2007), h.14 [↑](#footnote-ref-5)
6. ### Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam,* (Jakarta: Pustaka Setia, 1997), h. 73

   [↑](#footnote-ref-6)
7. Kementerian Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta: PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 793 [↑](#footnote-ref-7)
8. Surya, *Percikan Perjuangan Guru*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), h. 2

   [↑](#footnote-ref-8)
9. Mulyasa, E, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru,* (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 5 [↑](#footnote-ref-9)
10. Darling & Hamond, 1999. *Teaching as the Learning Profession,* (Jossey Bass: Fan Francisco, 1999), h. 10

    [↑](#footnote-ref-10)
11. Ike Kusdiyah Rahmawati, Manajemen, *Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2007), h. 9 [↑](#footnote-ref-11)
12. *Ibid,* h. 5 [↑](#footnote-ref-12)
13. Gary Dessler, *Manajemen Sumber daya Manusia jilid 1*, (Jakarta: PT Indeks, 2011), h. 281 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ngabiyanto, *Model pembinaan Guru Pasca Sertifikasi*, (Semarang: UNS, 2011), h. 1 [↑](#footnote-ref-14)
15. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 ayat (1) dan (2) [↑](#footnote-ref-15)
16. E. Mulyasa, *Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2015), h. 66 [↑](#footnote-ref-16)
17. Hasibuan, M. *Manajemen: Dasar, pengertian dan Masalah*, (Jakarta : CV Haji Mas Agung. 1993), h. 2

    [↑](#footnote-ref-17)
18. *Ibid*, h. 3 [↑](#footnote-ref-18)
19. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 21 [↑](#footnote-ref-19)
20. *Ibid,* h. 22- 42 [↑](#footnote-ref-20)
21. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 6 [↑](#footnote-ref-21)
22. *Ibid*, h. 348 [↑](#footnote-ref-22)
23. Veithzal Rifai Zainal. *dkk, Islamic Human Capital Management,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013) h. 7 [↑](#footnote-ref-23)
24. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h.799 [↑](#footnote-ref-24)
25. Veithzal Rifai Zainal. *dkk, Op Cit*, h. 8 [↑](#footnote-ref-25)
26. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h.79 [↑](#footnote-ref-26)
27. Veithzal Rifai Zainal. *dkk, Op Cit*, h. 8 [↑](#footnote-ref-27)
28. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 244 [↑](#footnote-ref-28)
29. Veithzal Rifai Zainal. *dkk, Op Cit*, h. 10 [↑](#footnote-ref-29)
30. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h.113 [↑](#footnote-ref-30)
31. Budiman, *Eksistensi Spiritual Dalam Pembinaan Kompetensi Kepribadian Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014), h. 7 [↑](#footnote-ref-31)
32. *Observasi* tentang Pembinaan dibeberapa MTs, Tanggal 25 Mei – 6 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-32)
33. Marhaban Ilyas, Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Akmal, *Wawancara*, Tanggal 25 Mei 2016. [↑](#footnote-ref-33)
34. Taubin Umar, Kepala Madrasah Tsanawiyah Walisongo, *Observasi*, Tanggal 28 Mei 2016 [↑](#footnote-ref-34)
35. Subandi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma’arif 5 , *Observasi*, Tanggal 31 Mei 2016 [↑](#footnote-ref-35)
36. Suroso, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda , *Observasi*, Tanggal 5 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-36)
37. Djuariah, *Sistem Pembinaan Kemampuan Profesional Guru melalui Kegiatan Gugus Sekolah* (Bandung: PPS UPI, 2001), h. 198 [↑](#footnote-ref-37)
38. Rosniati Hakim, *Manajemen Madrasah Diniyah dalam Sinopsis Disertasi*, (Padang: IAIN Imam Bonjol, 2015), h. 23 [↑](#footnote-ref-38)
39. Resmiati, *Efektifitas Pembinaan oleh Kepala Sekolah Dilihat Dari Mutu Kinerja Guru Sekolah Dasar*, (Bandung: PPS UPI, 2013). h. 417. [↑](#footnote-ref-39)
40. *Planning (perencanaan)* adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan, *Organizing (organisasi)* kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran, dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing – masing, *Actuating (pelaksanaan)* adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya, *Controlling (pengawasan dan pengendalian)* adalah mengadakan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan kejalan yang benar sesuai dengan tujuan. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 21 [↑](#footnote-ref-40)
41. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, pengertian dan Masalah*, (Jakarta: CV Haji Mas Agung, 1993), h. 3 [↑](#footnote-ref-41)
42. *Ibid,* h. 3 [↑](#footnote-ref-42)
43. Raymond McLeod Jr, *Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1998), h. 142 [↑](#footnote-ref-43)
44. Philiph H. Coombs, *Komponen Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h. 142 [↑](#footnote-ref-44)