

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan umum**

##### **1. Sejarah Berdiri Pesantren Raudhatul Hasanah**

Sejak tahun 1970-an, budaya pengajian membahas masalah-masalah keislaman dan pembacaan wirid Yasin mingguan telah menjadi budaya rutin masyarakat Paya Bundung dan sekitarnya. Saat itu Masyarakat yang tinggal di Paya Bundung, masih sangat sedikit. Ibadah pun dilakukan di rumah-rumah, tidak terkecuali ibadah yang dilaksanakan secara jamaah, seperti shalat tarawih dan lain-lain. Pengajian yang sering diselengi dengan acara arisan pun diadakan di rumah-rumah, dengan penceramah yang bergantian. Selain tempat ibadah yang belum tersedia, Masyarakat juga perlu tempat untuk pendidikan anak-anaknya, yang saat itu juga belum tersedia.

Dengan kondisi dan kebutuhan akan tempat ibadah untuk menyatukan kebersamaan adalah H.Ahkam Tarigan yang memulai mewakafkan tanahnya seluas 256,5m<sup>2</sup> pada tahun 1978. Dalam waktu yang hampir bersamaan, Bapak H.Mahdian Tarigan juga mewakafkan tanahnya seluas 243m<sup>2</sup> di atas tanah wakaf tersebut kemudian dibangun sebuah mushalla sederhana oleh Masyarakat secara gotong royong, sebagai pusat kegiatan keagamaan Masyarakat Paya Bundung dan sekitarnya, juga tempat membina dan mengaji bagi anak-anak mereka.

Begitu besarnya harapan tersebut, sampai-sampai H.Ahkam Tarigan selalu optimis bahwa dari mushalla yang kecil ini akan muncul pemimpin-pemimpin handal bagi Negara kita kelak.<sup>1</sup>

Setelah lulus nyantri di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo tahun 1976, Usman Husni yang berasal dari Alas ingin melanjutkan studinya ke Universitas Madinah. Berbagai usaha telah dilakukan namun jalan seakan buntu setelah batal berangkat ke Madinah, Usman Husni pun bercita-cita mendirikan pesantren sebagaimana yang dilakukan oleh saudaranya. Keluarga H. Hasan Sekedang (Ayah Usman Husni) mempunyai interaksi yang dekat beberapa keluarga dari Tanah karo sejak tahun 1918 (di masa pengislaman H. Sulaiman

---

<sup>1</sup> Buku Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Medan, 2011, h. 1

Tarigan), tahun 1926 H. Kemudian Hasan Sekedang menanamkan nilai-nilai Islam kepada dua pedagang dari Tanah Karo yang kemudian diubah namanya menjadi Hasan Tarigan dan Husin Tarigan. Interaksi ini semakin erat mana kala terdapat kesamaan nama dan budaya antara masyarakat Karo dengan masyarakat Alas. Hal ini menjadikan hubungan mereka laksana saudara kandung.

Saat Ustadz Usman Husni mulai datang sekitar awal tahun 1981, di Paya Bundung telah berjalan pengajian rutin di antara keluarganya. Pengajian tidak terbatas pada kalangan orang tua saja, tapi juga mengaji anak-anak kecil dan anak-anak muda Paya Bundung dan sekitarnya. Seiring berjalannya waktu, Ustadz Usman Husni pun menjadi pembimbing utama (ustadz) pada pengajian tersebut.

Dengan ikatan kekeluargaan dan interaksi intensif yang panjang, terjadilah diskusi antara Masyarakat Paya Bundung dengan Ustadz Usman Husni akan keinginan mendirikan lembaga pendidikan Islam (pesantren). Ustadz Usman Husni bersedia tinggal di Paya Bundung untuk mendirikan dan mengasuh pesantren dimaksud dengan tersedia tempat tinggal baginya di Paya Bundung yang bukan tanah wakaf. Maka Masyarakat pun bergotong royong mengumpulkan uang untuk membeli sebidang tanah seluas 250 m<sup>2</sup> sebagai upaya untuk menyediakan tempat tinggal Ustadz Usman Husni yang ditetapkan menjadi Kyai Pesantren.<sup>2</sup>

#### **a. Pembukaan Pendidikan Sistem *Kulliyatul Mu'alimin Al-Islamiyah*,**

Madrasah dengan sistem pulang hari yang dijalankan pesantren berkembang pesat. Muridnya selalu bertambah dari tahun-tahun, baik secara kuantitas maupun asal daerah mereka. Hal ini tentunya menggembirakan hati para pengasuh dan badan wakaf.

Dengan niat dan tekad yang bulat untuk benar-benar mendirikan pendidikan pesantren secara utuh, pada bulan Juni 1986, dimulailah pendidikan tingkat menengah dengan nama *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI) dengan jenjang pendidikan selama 6 tahun. Namun program madrasah yang tidak mukim juga masih berjalan hingga tahun 1988.

---

<sup>2</sup>*Ibid.*, h. 3

KMI Ar-Raudhatul Hasanah adalah Sekolah Pendidikan Guru Islam yang model dan kurikulumnya diambil dari KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, yang merupakan perpaduan antara Sekolah Normal Islam Padang Panjang dengan model pendidikan pondok pesantren di Jawa. Pelajaran agama, seperti yang diajarkan di beberapa pesantren pada umumnya dengan sistem sorongan, diajarkan di kelas-kelas. Pada saat yang sama, para santri/wati sudah wajib tinggal di dalam asrama dengan mempertahankan jiwa dan suasana kehidupan pesantren. Pada periode awal, santriwati masih dititipkan pada keluarga Paya Bundung karena tidak adanya tempat. Proses pendidikan berlangsung 24 jam. Pelajaran agama dan umum diberikan secara seimbang dalam jangka 6 tahun. Pendidikan ketrampilan, kesenian, olahraga, organisasi dan lain-lain merupakan bagian dari kegiatan kehidupan santri/wati di pesantren.

Pada saat pembukaan, siswa yang mengikuti program KMI ini berjumlah 9 santri yang mengikuti Ust. Usman Husni dan 6 santriwati yang masih dititipkan di rumah masyarakat/keluarga Paya Bundung. Namun, dengan kegigihan pengasuhnya, dan dengan datangnya beberapa guru lulusan Pondok Modern Darussalam Gontor, sistem KMI yang diinginkan seperti Gontor pun mulai dapat dijalankan dengan efektif dan mutu santri/wati yang selalu meningkat.

Guru-guru pengasuh pertama yang datang dari Pondok Modern Darussalam Gontor membantu Ust. Usman Husni antara lain adalah Syahid Marqum, Basron Sudarmanto, Maghfur Abdul Halim (1985), Norman dan Muhammad Bustomi (1986), Rosyidin Bina, Junaidi dan Sultoni Trikusuma (1987), dan lain-lain.<sup>3</sup>

#### **b. Dimulainya Kepemimpinan Kolektif ‘Majelis Guru**

Pada bulan Agustus 1988, dengan kondisi yang kurang harmonis saat itu, Usman Husni yang sejak semula turut merintis berdirinya Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengundurkan diri. Pada saat itu, dalam kondisi lowong, Badan Wakaf menetapkan Drs. H. M. Ardyan Tarigan untuk menggantikannya sebagaipimpinan pesantren.

---

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 6

Dalam sebuah pertemuan di rumah Ketua Umum Badan Wakaf, yang dihadiri oleh hampir seluruh anggota Badan Wakaf dan 6 guru senior (Ust. Syahid Marqum, Ust. Maghfur Abdul Halim Ust. Basron Sudarmanto, Ust. Rosyidin Bina, Ust. Junaidi dan Ust. Sultoni Trikusuma) kondisi Pesantren pasca ditinggal Ust. Usman Husni dibahas. Diputuskan secara bulat untuk memberikan amanat dalam meneruskan perjuangan pesantren ini kepada enam guru senior tersebut, dan mereka siap untuk berjuang di pesantren ini sampai wafat. Sejak saat itu, dimulailah ‘Kepemimpinan Kolektif’ yang disebut dengan ‘Majelis Guru’ yang bertugas membantu Pimpinan Pesantren saat itu dan menjalankan roda organisasi Pesantren di tingkat operasional sehari-hari.

Sejak tahun 1992, Majelis ini beranggotakan 8 orang dengan tambahan dua guru senior dari Gontor Drs. Sujiat Zubaidi, M.Ag, Drs. Rif’at Husnul Maafi, M.Ag. Mulai tahun 2005, Majelis ini berubah nama menjadi ‘Majelis Pengasuh’ dengan komposisi anggota sebagai berikut: Syahid Marqum, S.Pd.I, Drs. H. Maghfur Abdul Halim, S.Pd.I, Drs. Basron Sudarmanto, S.Pd.I, Drs. Rosyidin Bina, MA, Drs. Junaidi, H. Solihin Adin, S. Ag, H. Abdul Wahid Sulaiman, Lc, S.Pd.I dan Agisnirodi Hasbullah Tarigan, S.HI, S.Pd.I.<sup>4</sup>

### **c. Mendirikan Masjid**

Sejak berdiri tahun 1982, Pesantren baru memiliki mushalla yang sangat sederhana seluas 96 m<sup>2</sup>. Dengan semakin banyaknya santri, lambat laun mushalla tidak mampu lagi menampung jamaah. Shalat jamaah pun sering diadakan di lapangan basket. Shalat jum’at masih bergabung dengan masyarakat di Masjid Nurul Yaqin Pokok Mangga dan masjid Lizardi di Simpang Selayang.

Pada tahun 1991, Pesantren mendapatkan tambahan tanah wakaf seluas 10.000 m<sup>2</sup> dari Ketua Umum Badan Wakaf dr. H. M. Mochtar Tarigan sekeluarga. Seluas 2.000 m<sup>2</sup> di wakafkan untuk pembangunan masjid dan 8.000 m<sup>2</sup> diberi hak pakai kepada Pesantren selama masih berbentuk pendidikan pesantren. Tanah tersebut bisa dijual kaplingan, yang hasil penjualannya dipergunakan untuk membeli tanah sekitar pesantren. Ini adalah cara beliau untuk memancing masyarakat berwakaf ke Pesantren. Setelah beliau wafat pada tahun 1999, tanah

---

<sup>4</sup> *Ibid.*

(10.000 m<sup>2</sup>) tersebut telah resmi diwakafkan oleh ahli waris beliau secara utuh untuk perkembangan Pesantren selanjutnya.

Pada tahun 1991 Pesantren memulai pembangunan masjid jami' yang peletakan batu pertamanya dihadiri oleh Wali Kota Medan H. Bachtiar Ja'far, utusan dari Atase Agama Kedutaan Saudi Arabia Syeikh Sulaiman dan para undangan. Masjid tersebut terdiri dari tiga lantai: lantai pertama untuk perkantoran, lantai kedua dan ketiga untuk shalat jamaah, yang mampu menampung kurang lebih 2.500 jamaah.

#### **d. Program Kaderisasi**

Sejarah pasang surut pesantren menyatakan bahwa salah satu sebab mundurnya sebuah pesantren adalah tidak tersedianya kader-kader penerus. Hal itu terjadi karena kebanyakan pesantren merupakan milik keluarga/yayasan yang justru keturunannya tidak ada yang bersedia meneruskan estapet mendahulunya. Menyadari akan hal ini dan sebagai pesantren wakaf yang sudah menjadi tanggung jawab seluruh umat Islam, Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memilih kader-kader terbaiknya dari alumni dan guru untuk disekolahkan, baik di dalam maupun di luar negeri. Sekembalinya dari menuntut ilmu mereka harus mengabdikan ilmu dan jiwanya di Peantren ini hingga akhir hayatnya.<sup>5</sup>

#### **e. Pembangunan Gedung Serba Guna**

Hingga tahun 2004, Pesantren belum memiliki gedung pertemuan. Pada hal intensitas perkumpulan sangat padat, baik dalam acara-acara yang diadakan oleh Pesantren maupun aktivitas santri. Selama ini, perkumpulan diadakan di lapangan, atau di masjid lantai 1, poliklinik lantai 2 dan lain-lain.

Tahun 2004, Pesantren mendapat pancingan bantuan dari Departemen Agama Pusat sebesar Rp. 300.000.000,00. Dana tersebut digunakan untuk pembangunan Gedung Olah Raga, yang diharapkan selesai pada Juli 2005, karena rencananya akan digunakan untuk POSPENAS III. Peletakan batu pertama dilaksanakan pada Agustus 2005 dihari oleh Dirjen. BINBAGAIS DEPAG RI, Prof. Dr. Qodri Azizi, MA dan para undangan.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

Hingga saat ini, pembangunan gedung tersebut telah menelan biaya sebesar Rp. 1.200.000.000,00. Meskipun belum selesai pembangunannya, tapi gedung tersebut sudah digunakan. Karena pemanfaatan gedung tersebut tidak hanya untuk olah raga saja, tapi juga untuk berbagai kegiatan dan pertemuan, maka Pesantren menyebutnya dengan nama 'Gedung Serba Guna'.<sup>6</sup>Gedung tersebut sudah dimanfaatkan dengan berbagai kegiatan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, pada hari Sabtu tanggal 17 Maret 2012 pukul 09.00-10.30 Wib santri Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sedang melakukan pertandingan Dum Band tingkat Sumatera Utara, Aceh.

#### **f. Peremajaan Pengurus Badan Wakaf**

Sejak didirikan Badan Wakaf, belum pernah diremajakan kepengurusannya, meskipun sudah banyak di antara pengurus yang meninggal dunia dan mengalami pergantian. Desember 2007, Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah bermusyawarah untuk meremajakan kepengurusan, sehingga kenazhiran yang diembannya dapat berjalan efektif dan efisien.

Kemajuan besar dalam peremajaan ini adalah adanya niat dari anggota Badan Wakaf untuk membuka diri dalam melibatkan tokoh umat dalam kepengurusan yang baru, sehingga mencerminkan akan 'wakaf' Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang sudah menjadi milik umat. Di antara tokoh yang dimohon untuk bergabung menjadi musyrif Badan Wakaf adalah : Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA. Hingga penerbitan buku profil ini, susunan kepengurusan Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sedang dalam proses musyawarah tim formatur.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

Kemudian perlu dikemukakan tentang visi dan misi Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan sebagai berikut:

**g. Visi dan Misi Pesantren.**

**Visi Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**

- 1) Semata-mata untuk ibadah kepada Allah swt dan mengharap ridho-Nya (tercermin dalam sikap tawadhu, tunduk dan patuh kepada Allah swt, tanpa *reserve*).
- 2) Mengimplementasikan fungsi **khalifah Allah** dimuka bumi (tercermin dalam sikap proaktif, inovatif dan kreatif), Alquran, 2:30.<sup>8</sup>

**Misi Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan terdiri dari Misi Umum dan Misi Khusus**

**1) Misi Umum**

Mempersiapkan individu-individu yang **unggul** dan **bermutu** menuju terbentuknya *Khairul Ummah* (Ummah Terbaik) yang dikeluarkan untuk manusia.

**2) Misi khusus**

Mempersiapkan kader-kader ulama dan pemimpin ummat (*Mundzirul Qoum*) yang *muttafaqih fid din*; baik sebagai ilmuwan/akademis maupun sebagai praktisi, yang mau dan mampu untuk melaksanakan dakwah *ilal Khair*, *'amar maruf nahi munkar* dan *indzarul qoum*.

Kemudian daripada itu seluruh kehidupan di Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah didasarkan pada nilai-nilai yang dijiwai oleh suasana-suasana yang dapat disimpulkan dalam panca jiwa sebagai berikut:

- a) **Jiwa Keikhlasan.** Jiwa ini berarti *sepi ing pamrih*, yakni perbuatan sesuatu bukan karena didorong oleh keinginan untuk mendapatkan keuntungan tertentu. Segala perbuatan dilakukan dengan semata-mata untuk ibadah, *lillahi*. Guru ikhlas mendidik dalam menjalankan proses pendidikan serta para siswa yang ikhlas dididik. Jiwa ini menciptakan suasana kehidupan di Madrasah Aliyah yang harmonis antara kyai yang

---

<sup>8</sup>*Ibid.*, h. 17.

disegani dan siswa yang taat, cinta dan penuh hormat. Jiwa ini menjadikan siswa senantiasa siap berjuang di jalan Allah, dimana pun dan kapan pun.

- b) **Jiwa kesederhanaan.** Kehidupan di Madrasah Aliyah diliputi oleh kesederhanaan. Sederhana tidak berarti pasif atau *nerimo*, tidak juga berarti miskin dan melarat. Justru dalam jiwa kesederhanaan itu terdapat nilai-nilai kekuatan, kesanggupan, ketabahan, dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup. Di balik kesederhanaan ini terpancar jiwa besar, berani maju dan pantang mundur dalam segala keadaan bahkan disinilah hidup dan tumbuhnya mental dan karakter yang kuat yang menjadi syarat bagi perjuangan dalam segala segi kehidupan.
- c) **Jiwa Berdikari.** Berdikari atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang dibekalkan Madrasah Aliyah pada para siswanya. Berdikari tidak saja berarti bahwa siswa/siswi sanggup belajar dan berlatih mengurus segala kepentingannya sendiri, tetapi Madrasah Aliyah itu sendiri sebagai lembaga pendidikan juga harus sanggup berdikari sehingga tidak pernah menyandarkan kehidupannya pada bantuan atau belas kasihan pihak lain. Inilah *zelp berdruping sistem* (sama-sama memberikan iuran dan sama-sama memakai). Dalam pada itu, Madrasah Aliyah tidaklah bersifat kaku, sehingga menolak orang-orang yang hendak membantu. Semua pekerjaan yang ada di dalam Madrasah Aliyah dikerjakan guru dan para siswa/ siswinya sendiri.
- d) **Jiwa Ukhuwah Diniyyah.** Kehidupan di Madrasah Aliyah diliputi jiwa persaudaraan yang akrab sehingga segala sesuatu dan duka dirasakan bersama dalam jalinan *ukhwah diniyyah*. Tidak ada dinding yang dapat memisahkan antara mereka. Ukhwah ini bukan saja mereka selama di Madrasah Aliyah, tetapi juga mempengaruhi ke arah persatuan umat dalam masyarakat mereka terjun di masyarakat.
- e) **Jiwa Bebas.** Bebas dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup, dan bahkan bebas dari berbagai pengaruh negatif dari luar, masyarakat. Jiwa bebas ini akan menjadikan siswa berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi kesulitan.

Hanya saja dalam kebebasan ini sering kali ditemukan unsur-unsur negatif, yaitu apabila kebebasan itu disalahgunakan, sehingga terlalu bebas (liberal) dan berakibat hilangnya arah dan tujuan atau prinsip. Sebaliknya, ada pula yang terlalu bebas (untuk tidak mau dipengaruhi), berpegang teguh pada tradisi yang dianggapnya sendiri telah pernah menguntungkan pada zamannya, sehingga tidak hendak menoleh ke zaman yang telah berubah. Akhirnya dia sudah tidak lagi bebas karena mengikatkan diri pada yang diketahui saja, maka kebebasan ini dikembalikan ke aslinya, yaitu bebas di dalam garis-garis yang positif dengan penuh tanggung jawab, baik dalam kehidupan pesantren itu sendiri maupun dalam kehidupan masyarakat. Jiwa suasana yang meliputi suasana kehidupan. Madrasah Aliyah itulah yang dibawa oleh siswa/siswi sebagai bekal utama dalam kehidupan dimasyarakat. Jiwa ini juga harus dipelihara dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya.<sup>9</sup>

#### **f. Struktur Organisasi Pesantren**

Selanjutnya terkait dengan struktur organisasi pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dapat dipaparkan sebagai berikut:

Musyrif	: H. Hasan Tarigan.
	: H. M. Arsyad Tarigan
	: Usman Husni, BA.
Ketua Umum	: dr. H. M. Mochtar Tarigan
Ketua I	: H. Abdul Muthalib Sembiring SH
Ketua II	: Drs. H. M. Ardyan Tarigan,MM
Sekretaris	
Umum	: Drs. H. M. Ilyas Tarigan
Sekretaris I	: H. Goman Rusydi Pinem
Sekretaris II	: Ir. H. Musa Sembiring
Bendahara	
Umum	: dr. H. Hilaluddin Sembiring
BendaharaI	: H. M. Bahrum Tarigan

---

<sup>9</sup>*Ibid.*, h. 3

Anggota

: Prof. Dr. drg. Hj. Moendyah Mochtar.

Dr. Syaad Afifuddin Sembiring, M.Sc.

Ir. H. Sehat Keloko.

H. Raja Syaf Tarigan.

dr. H. Benyamin Tarigan

dr. Nurdin Ginting.

Dr. Ja'far Tarigan<sup>10</sup>**Tabel 1.****Keadaan Tingkat Pendidikan Guru Madrasah Aliyah Pesantren****Ar-Raudhatul Hasanah Tahun 2010-2012**

No	Nama Guru	Kela-	Tempat	Tanggal	Pendi-	Masa	Mata	Jabatan	Tahun
		min	Lahir	Lahir	dikan	Kerja	Pelajaran		Sertifikasi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Muhammad Subhan, S.Ag	L	Kediri	21/04/1970	S1-IAIN SU	22	Qura'n Hadist	Ka. Madrasah	2008
2	Muhammad Ilyas, S.Pd., M.Si	L	Medan	13/06/1981	S2-IPB	8	Biologi	Wakamad	2010
3	Rasyidin Bina, Drs. Ma	L	Kutacane	11/11/1961	S2-IAIN SU	25	B.Arab	Dir. Pesantren	2008
4	H. Solihin Adin, S.Ag	L	Depok	12/02/1966	S1-IAIN SU	22	B.Arab	Wadir. Pesantren	2008
5	Dra. Kasyuliani	P	Medan	29/12/1964	SI-IKIP	18	Fisika		
6	Faturrahman, S.Ag	L	Ponorogo	06/02/1970	S1-IAIN SU	21	Fiqih	Ka. Bid	2008
7	Rosmalem Ginting, Ir, S.Pd	P	Kuta Pulu	06/05/1962	SI-UMNR/RIAMA	21	Fisika		2009
8	Abdul Hamid Adam, SE, S.PdI	L	Tegal	06/05/1962	SI-SUKMA/STAIRA	19	PAI	Wali Kelas	2008
9	Aisah S.Ag	L	Sei Rampah	05/03/1973	S1-IAIN SU	19	PAI	Wali Kelas	2008
10	Dermawan, SE, S.Pd.I	L	Medan	23/03/1975	SI-SUKMA/STAIRA	19	SKI	Wali Kelas	2008
11	Miftahuddin Arifin, SS, S.Pd.I	L	Tegal	14/07/1970	SI-USU/STAIRA	19	B.Arab	Wali Kelas	2008
12	Zulfikri, S.PdI	L	Bukit Tinggi	24/05/1972	SI-STAIRA	19	B.Ingggris	Wali Kelas	2008
13	Ishaq Saragih, S.Pd	L	Sibarau	11/09/1966	SI-UMN	19	Matematika		
14	Faizun Fahmi, M.Si	P	Liberia	30/10/1974	S2-UIN WALI SNGO	18	Fiqih		2009
15	Kholodah, S.Ag	P	Seirampah	31/03/1973	S1-IAIN SU	18	Q.Hadist	Ka. Keterampilan	2008
16	H. Syamsuddin Tarigan, L.c, S.Pd.I, M.Psi	L	Guru Kinayan	06/04/1976	S1-AZHAR CAIRO/STAIRA	17	A. Akhlak		2008
17	Joko Kuncoro, S., M.Kn	L	Ponorogo	06/02/1975	S2-USU	17	Tata Negara	Wali Kelas	2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Purnama Sembiring, SE., S.Pd.I	L	karo	27/12/1972	SI-UMSU/STAIRA	17	PAI	Wali Kelas	2008
19	Amman Lingga, S.Ag., S.Pd.I	L	Sidi Kalang	13/07/1975	SI-IAIN STAIRA	16	PAI	Wali Kelas	2008
20	Evarianta Ginting, S.Sos	P	Medan	18/03/1972	S1-USU	16	PPKN		2008
21	Fahmi Jamaluddin, SE.	L	Sigli	06/05/1971	SI-SUKMA	16	B. Inggris	Wali Kelas	2008
22	Sarmadiani Rambe, SE., S.Pd	P	G. Tua	11/01/1973	SI-UMSU/STAIRA	16	B.Arab	BP	2009
23	Suwanto, SE	L	Parhutan Silao	21/03/1971	SI-UMSU	15	Ekonomi		2008
24	Eli Marni, S.H., SH, S.Pd.I	P	K. Simpang	19/04/1978	SI-UMSU/STAIRA	15	B.Arab	Wali Kelas	2009
25	H. Andi Wahyudi, L.c, M.A	L	Medan	28/10/1981	S1-AZHAR CAIRO/STAIRA	12	Fiqih	Wali Kelas	2010
26	Evi Norati Jejalingga	P	Sumbul Tengah	16/06/1976	SI-UVI BANDUNG	14	B. Inggris		2009
27	Evi Linda Nst, S.Pd	P	R. Prapat	02/02/1974	SI-UISU	13	B. Indonesia		2009
28	H. Habibie Sembiring, L.c, S.Pd.I	L	Medan	28/10/1981	S1-AZHAR CAIRO/STAIRA	12	Fiqih	Wali Kelas	2010
29	Lukman Hakim Arifin,SH, S.Pd.I	L	Tegal	25/02/1978	SI-UMSU/STAIRA	12	SKI	Wali Kelas	2008
30	Tutwuri Handayani Nst, S.Pd.I	P	T.Tinggi	15/06/1976	SI-STAIRA	12	Akuntansi	Wali Kelas	2010
31	Muchlis Ichsan, S.Pdi	L	Sei Parit	15/09/1979	SI-STAIRA	12	Matematika	Wali Kelas	2010
32	Aam Aminuddin, SH	L	Tasik Malaya	04/09/1969	S1-UMSU	11	B. Indonesia		2008
33	Supriyanto, S.Si., A.Pt	L	Loubusuna	18/08/1968	S1-USU	11	Kimia		
34	Basyaruddin Hrp, S.Pd	L	Binjai	05/03/1973	S1-Unimed	11	Matematika		
35	Dewindarni, SE, S.Pd	P	T. Tinggi	20/12/1974	S1-UMSU	10	Ekonomi		2009
36	Jawarni, S.Pd	P	Medan	25/06/1974	S1-UISU	10	Biologi		2009
37	Rini Hartati, S.Sos, S.Pd	P	P. Siantar	13/08/1976	S1-USU	9	Sosiologi		2009
38	Darvina Lubis, S. Ag	P	Visan Pala	23/02/1979	S1-IAIN SU	9	B. Arab	Wali Kelas	2010
39	Sentuso, S.Pd	L	KP. Lalang	09/11/1983	S1-UMN	9	Matematika	Wali Kelas	2010
40	Mar'an sabuqi siregar, S.Fil.I	L	Medan	02/07/1985	S1-IAIN SU	9	B. Arab	Wali Kelas	2010
41	Sulastri, S.Si	P	Kisaran	18/08/1966	S1-USU	8	Matematika		2008
42	Qosim Nursheha Djulhadi, LC	L	Jakarta	26/06/1980	S1-Azhar Chairo	6	Akidah Akhlak	Wali Kelas	2010
43	Achmad Nasihin, SHI	L	Negara	11/10/1976	S1-ISIT	6	B. Inggris	Ka. Lab Bahasa	2009
44	Rika Agustina,LC	P	Medan	27/08/1983	S1-Azhar Chairo	6	Akidah Akhlak	Wali Kelas	2010
45	Ovi Rahmadhani, S.Pdi	P	Kuala Gunung	23/06/1982	S1-IAIAL-Akidah JKT	6	Qura'n Hadist	Wali Kelas	2010
46	Mhd Zuhirsan, LC. MA	L	Medan	14/09/1981	S2-IAIN SU	6	Fiqih	Wali Kelas	2010
47	Pardamean Hsb, SSI	L	Medan	17/05/1980	S1-Unimed	5	Biologi	Ka. Lab	2009

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Hj. Zuhair Mubaraq Haza, Lc	L	Medan	20/07/1979	S1- Azhar Cairo	5	Qura'n Hadist	Wali Kelas	
49	Hj. Zainal Abidin, LC	L	Medan	12/05/1981	S1- Azhar Cairo	5	Akidah Akhlak		
50	Elvi Yulianti, S.Pd	P	Besitang	07/10/1971	S1- UISU	5	B. Indonesia		
51	Masyita Fachri, S.Pd	P	Medan	03/06/1983	S1- Unimed	4	Kimia		
52	Hamdan Noor, Lc	L	P. Tala	09/04/1979	S1- Damascus Syiria	4	B. Arab		
53	Hj. Muchlis Mubaroq, Lc, M.Si	L	Gunung Selamat	10/10/1980	S2- Uin Yogyakarta	3	B. Arab	Lab. Bahasa	
54	Hj. Alamsyah Daulay, LC	L	Medan	04/04/1977	S1- Azhar Cairo	3	Akidah Akhlak		
55	Edi Suprpto, S.SI	L	Medan	19/05/1973	S1- USU	3	Matematika		
56	M. Hendrik Pal PJT, S.Pd	L	Bandar Pulau	18/09/1982	S1- ASAHAN	3	B. Inggris	Lab. Bahasa	2010
57	M. Yusuf Fadli, S.Pd	L	Medan	19/11/1986	S1- Unimed	3	Matematika		
58	Azhar S. Th.I	L	Deli serdang	17/03/1982	S1- ISIT	3	Akidah Akhlak	Wali Kelas	2010
59	Hesty Asnita, S.Pd	P	Huta Pungput	25/10/1986	S1- Unimed	3	Fisika		
60	Citra Arita Meliala, S. Pd	P	Medan	18/08/1986	S1- Unimed	1	Akuntansi		
61	Mariam Jamila Batu bara. Lc	P	T. Morawa	08/07/1985	S1 - Azhar Cairo	1	B. Arab	Wali Kelas	
62	Khairul Anwar, S.H. I	L	T. Morawa	31/01/1981	S1- ISIT/ Staira	1	Fikih		
63	Nurul Huda Prasetio, S.Ag	L	Kediri	18/09/1967	S1- IAIN SU	1	Akidah Akhlak		
64	Amir Hidayah Siregar, S. Ei	L	Juhar	25/05/1984	S1- Uin Yogyakarta	1	Geografi		
65	H. Rahmad Hidayat LC	L	P. Siantar	09/05/1985	S1- Azhar Cairo	1	Fikih		
66	Hj. Fitri Irmayanti Br Manik, Lc	P	Berastagi	18/04/1988	S1- Azhar Cairo	1	B. Arab		
67	Hj. Martina Siregar, LC	P	Palapat Naarik	10/06/1984	S1- Azhar Cairo	1	Fikih		

Tabel diatas dibuat berdasarkan hasil Surat Keputusan tentang pengangkatan Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Dari tabel diatas guru yang berpendidikan S1 IAIN dengan jumlah 9 orang guru. S1 IKIP dengan jumlah guru 5 orang. S1 USU berjumlah 9 orang. S1 STAIRA berjumlah 11 orang. S1 UIN Wali Songo berjumlah 2 orang. S1 AL-AZHAR CAIRO/STAIRA berjumlah 12 orang. S1 UMN dengan jumlah 2 orang. S1 UVI Bandung berjumlah 1 orang. S1 Damascus Syiria dengan berjumlah 1 orang. S1 UMNR/RIAMA berjumlah 1 orang. S1 SUKMA/STAIRA berjumlah 3 orang. S1 Asahan berjumlah 2 orang. S1 ISIT/STAIRA dengan berjumlah 2 orang. Bagi

guru S1 diberi peluang untuk kuliah kembali guna meningkatkan ilmu profesi sesuai jurusan. Sedangkan daftar guru-guru S2 yaitu:

S2 IAIN dengan jumlah 2 orang. S2 UIN Wali Songo berjumlah 1 orang. S2 UIN Yogyakarta berjumlah 1 orang. UIN Malang dengan berjumlah 1 orang. S2 IPB berjumlah 1 orang. S2 USU dengan berjumlah 1 orang. Dengan demikian dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan guru di Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah sudah memenuhi standar kependidikan.

#### **g. Keadaan Santri**

Santri merupakan komponen yang penting dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Pesantren Raudhatul Hasanah. berdasarkan data tahun 2012 dapat dikemukakan sebagaimana dalam tabel berikut.

**Table 2**  
**Rekapitulasi Siswa/Siswi Tahun 2010-2011**

<b>Keadaan Kelas</b>	<b>Jumlah Rombel</b>	<b>Lk</b>	<b>Pr</b>	<b>Jml</b>
Kls XI IPA	4	71	81	152
Kls XI IPS	6	89	105	194
Kls XI Bahasa	-	-	-	-
Kls XII Agama	-	-	-	-
Kls XII IPA	4	67	63	130
Kls XII IPS	6	75	89	164
Kls XII Bahasa	-	-	-	-
Kls XII Agama	-	-	-	-
Jumlah	34	524	550	1074

## **B. Temuan Khusus Penelitian**

### **1. Perencanaan Peningkatan Mutu Guru Madrasah**

Perencanaan peningkatan mutu guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan sumber daya guru, penetapan prosedur rekrutmen sumber daya guru dan penetapan prosedur pembinaan sumber daya guru.

Terkait dengan hal ini Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 12 Februari 2012 menjelaskan sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan menganalisis kebutuhan sumber daya guru yang dibutuhkan. Kemudian permintaan kebutuhan sumber daya guru disampaikan kepada Majelis Guru Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Mekanismenya, daftar kebutuhan tersebut akan ditindaklanjuti sehingga didapatkan berapa jumlah usulan kebutuhan guru yang disetujui oleh lembaga ini sehingga itulah yang akan dijadikan pedoman dalam pengadaan guru khususnya guru di lingkungan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Keterangan lain diperoleh dari Tata Usaha Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 12 Februari 2012 sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan melalui musyawarah Direktur dan Majelis Guru di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Kemudian jumlah guru yang dibutuhkan direkomendasikan. Dengan dasar rekomendasi itulah Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan akan menerima sejumlah guru sebagai tenaga edukatif profesional di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Kemudian Majelis Guru Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan pada tanggal 12 Februari 2012 menjelaskan sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dimulai dengan pengusulan daftar kebutuhan guru yang dibutuhkan di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang dilakukan melalui musyawarah kepala Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan bersama Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Mekanisme berikutnya, daftar usulan tersebut akan disampaikan kepada Majelis Guru. Dari sana akan didapatkan jumlah guru yang akan diterima di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Paparan data wawancara yang dikemukakan di atas di dukung studi dokumen tentang peneliti menemukan daftar kebutuhan guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan tahun 2010, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Analisis Kebutuhan Guru di Lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan Tahun 2012**

No	Bidang Keahlian	Jumlah Guru yang Ada	Jumlah Guru yang Dibutuhkan	Kurang	Lebih
1	Agama	48	48	-	-
2	Non Agama	19	19	-	-
Jumlah		67	67	-	-

**Sumber: Data Tata Usaha Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan Tahun 2012**

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen yang ada dapat dijelaskan bahwa perencanaan peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui musyawarah Kepala Madrasah Aliyah bersama Direktur untuk menentukan berapa jumlah kebutuhan guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan kemudian disampaikan kepada Majelis Guru. Berdasarkan studi dokumen ditemukan bahwa jumlah guru yang dibutuhkan di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan berjumlah 19 orang untuk bidang keahlian non-agama dan 48 orang untuk bidang keahlian agama. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa selama ini guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan telah mencukupi.

Setelah perencanaan dilaksanakan, maka dalam proses perekrutan guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 12 Februari 2012 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Proses perekrutan guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah berdasarkan lamaran yang disampaikan oleh para calon guru. Lamaran kerja calon guru tersebut kemudian disaring sesuai dengan kebutuhan yang ada di pesantren.

Keterangan di atas memberikan penjelasan bahwa dalam proses rekrutmen guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui penerimaan terbuka, calon guru mengajukan lamaran kepada pihak pesantren kemudian diseleksi.

Terkait dengan proses seleksi, apakah ada indikasi Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan pada tanggal 12 Februari 2012 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Dalam proses seleksi guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan tidak syarat dengan KKN. Hal ini dimaksudkan agar guru yang masuk di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan adalah guru yang bersih. Harapannya agar ke depan Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan jauh lebih baik.

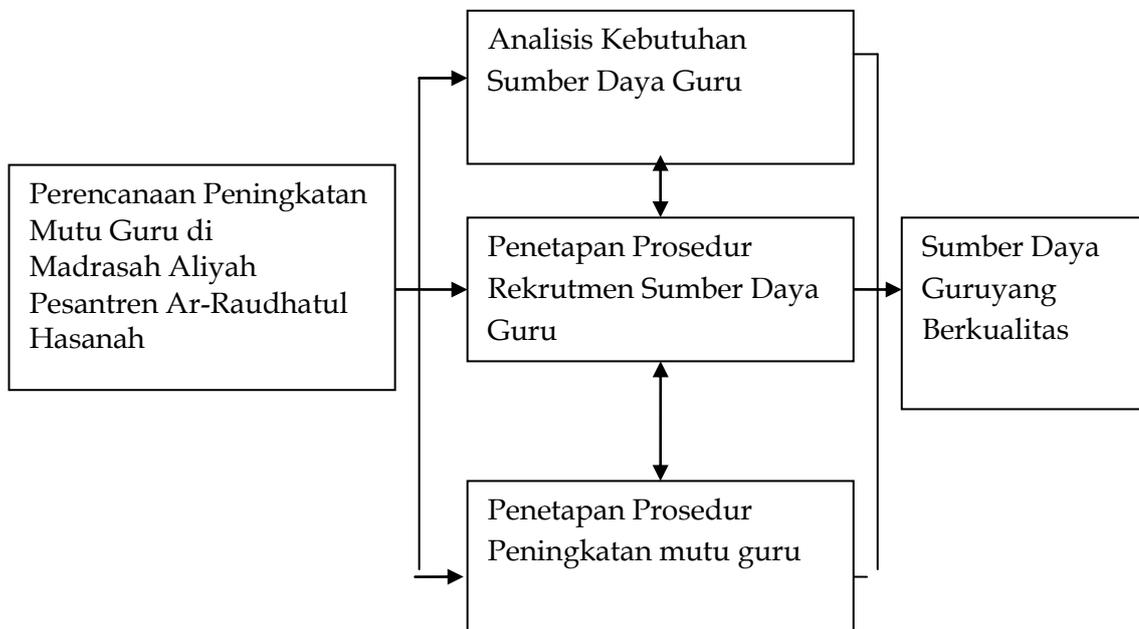
Ketika ditanya tentang upaya yang dilakukan agar proses seleksi pengadaan guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, Kepala Madrasah pada tanggal 12 Februari 2012 menjelaskan:

Upaya yang kita lakukan agar proses seleksi guru bebas KKN antara lain seluruh guru khususnya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan termasuk saya, tidak boleh memberikan janji manis, saya bisa bantu, dan sebagainya kepada peserta.

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa proses seleksi guru khususnya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan prinsip bebas KKN. Sebagai upaya yang telah dilakukan untuk menjunjung prinsip tersebut adalah setiap guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan tidak boleh memberikan harapan kepada peserta seleksi, bahwa dia bisa membantu.

Berdasarkan paparan data wawancara dan studi dokumen yang peneliti temukan, maka perencanaan peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dapat dilihat pada bagan berikut ini.

**Gambar 3. Perencanaan Peningkatan Mutu Guru  
Madrasah Aliyah Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**



## 2. Pengorganisasian Sumber Daya Untuk Peningkatan Mutu Guru

Pengorganisasian sumber daya untuk peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan penetapan dan pembagian tugas secara proporsional dan profesional serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini dijelaskan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 12 Februari 2012 sebagai berikut:

Setelah sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan didapatkan maka, langkah berikutnya adalah pengorganisasian peningkatan mutu guru. Dalam tahap ini, sumber daya guru diberikan beban tugas dan tanggung jawab untuk diselesaikan dengan baik sesuai dengan kemampuan profesional masing-masing. Untuk mempermudah terlaksananya tugas maka dikelompokkanlah tugas masing-masing berdasarkan seksi yang ada kemudian ditentukan pula siapa yang bertanggung kepada siapa dan diupayakan untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat guna mendukung kinerja Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan. Hal terakhir ini menurut saya penting, karena tanpa lingkungan kerja yang harmonis kerja Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik.

Keterangan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan di atas menunjukkan bahwa pengorganisasian peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan menetapkan dan membagi tugas kepada guru yang ada sesuai dengan kapasitas masing-masing, pendelegasian wewenang dan menciptakan iklim organisasi yang sehat sehingga terbina kerja sama yang ditandai adanya hubungan yang harmonis antara satu guru dengan guru yang lain sehingga kerja Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dapat optimal.

Sementara itu tentang pembagian tugas pokok dan fungsi dari masing-masing guru menurut unit kerja masing-masing di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dapat dilihat data dokumen yang telah dipaparkan pada bagian struktur organisasi Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Berdasarkan deskripsi data wawancara dan studi dokumen yang peneliti lakukan maka dapat dijelaskan bahwa pengorganisasian peningkatan kualitas sumber daya guru dalam hal penetapan dan pembagian tugas di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan telah berjalan.

Deskripsi data juga diperoleh dari Tata Usaha Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2012 sebagai berikut:

Berdasarkan arahan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan bahwa guru yang ada di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan menetapkan tugas masing-masing menurut unitnya. Selanjutnya kepala Kantor mengisyaratkan agar semua menjalin kerja sama dengan bagian yang lain, tujuannya adalah agar semuanya bersinergi dalam menuntaskan kerja Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Sementara itu Guru Madrasah Aliyah memberikan penjelasan dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2012 berikut ini.

Semua sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan memiliki tugas dan tanggung jawab berdasarkan pembagian tugas yang telah ditetapkan menurut bagian atau seksi masing-masing. Setiap guru bertanggung jawab kepada kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan. Dalam praktiknya, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sumber daya guru

harus tetap berpijak pada hubungan yang baik antara satu guru dengan guru yang lain.

Selanjutnya Guru Madrasah Aliyah memberikan penjelasan dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2012 berikut ini.

Penetapan dan pembagian tugas serta tanggung jawab guru dilakukan kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui Wakil Kepala Madrasah. Setiap guru bertanggung jawab langsung kepada Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui Wakil Kepala. Dalam melaksanakan tugas, kita semua diharapkan agar mampu menjaga keharmonisan sehingga lingkungan kerja tetap kondusif.

Berdasarkan data wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa pengorganisasian peningkatan mutu sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada semua guru madrasah melalui Wakil Kepala, kemudian bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan baik langsung maupun tak langsung.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan pada tanggal 15 Februari 2012 pukul 08.00 Wib, ditemukan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sedang melaksanakan supervisi. Sementara itu pada pukul 14.00 Wib di ruangan kepala, sedang menulis hasil kunjungan/supervisi ke kelas.

Terkait dengan penciptaan iklim organisasi yang sehat, Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 15 Februari 2012 menjelaskan.

Agar semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seluruh sumber daya guru dapat dijalankan dengan baik maka semua personil harus mampu menjaga kondusivitas lingkungan kerja. Upaya yang telah dilakukan selama ini adalah memberikan ruang bagi semua sumber daya guru untuk mengemukakan ide-ide perubahan dan menempatkan posisi semua guru sama, tidak ada perbedaan, yang ada hanya perbedaan peran saja. Karena itu, saya menegaskan kepada seluruh personil agar melaksanakan tugas masing-masing dan jangan disibukkan dengan mengurus kerja di luar tanggung jawabnya.

Dari hasil paparan data wawancara dan observasi di atas dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi yang sehat telah diupayakan di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melalui berbagai langkah antara lain memberikan ruang yang sama kepada seluruh sumber daya guru dalam

memberikan ide dan semacamnya, menempatkan sumber daya guru sederajat, dan memberikan arahan agar menjalankan tugas masing-masing dengan baik.

Hal senada juga disampaikan salah seorang guru dalam wawancara pada tanggal 15 Februari 2012 sebagai berikut:

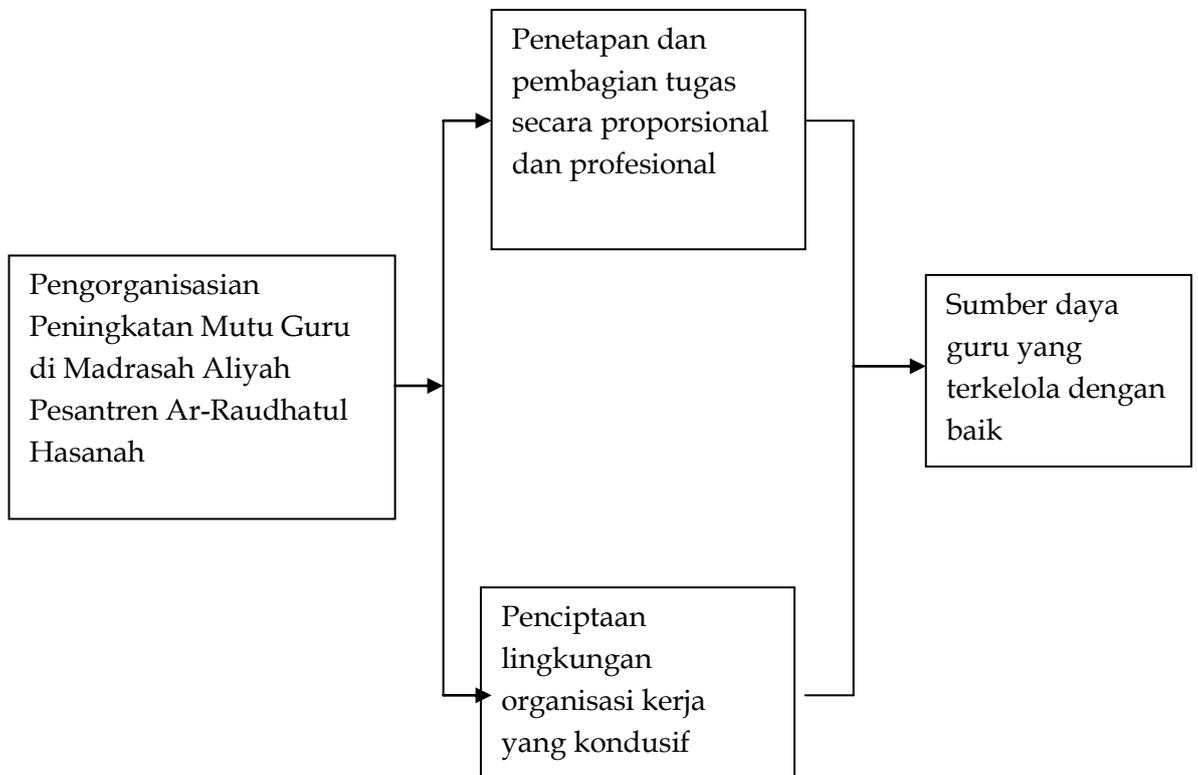
Dalam rangka peningkatan mutu guru Kepala Madrasah memberikan ruang yang setara pada seluruh personil Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan untuk menyampaikan ide atau apa namanya. Selain itu, rasa kekeluargaan juga ditekankan di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, sehingga yang saya rasakan, saya mampu melaksanakan tugas-tugas saya tanpa merasa dicampuri oleh personil yang lain.

Penjelasan di atas sejalan dengan pengamatan yang peneliti lakukan pada tanggal 18 Februari 2012 pada pukul 07.45 Wib, tampak Direktur Pesantren sedang mengucapkan salam kepada guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan. Demikian pula pada pukul 07.50 Wib, Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan sedang mengucapkan salam kepada guru dan satpam yang ditemui sepanjang gang menuju ruangan kantor kepala.

Keterangan yang diperoleh dari data wawancara dan observasi di atas dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi yang sehat telah berjalan di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Berdasarkan data wawancara dan observasi yang telah peneliti lakukan maka dapat disimpulkan bahwa proses pengorganisasian peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan meliputi penetapan dan pembagian tugas kepada masing-masing guru di lingkungan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan menciptakan iklim organisasi kerja yang sehat dan harmonis. Secara lebih mudah penjelasan tentang proses pengorganisasian peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dapat dilihat pada bagan berikut ini.

**Gambar 4. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Guru  
Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**



### **3. Pelaksanaan Rencana Peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**

Pelaksanaan Rencana peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, dilakukan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan (diklat); promosi jabatan bagi sumber daya guru; dan mutasi atau transfer guru. Hal ini dijelaskan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 12 Februari 2012 sebagai berikut:

Pelaksanaan peningkatan mutu guru yang telah dilakukan selama ini di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan adalah pengembangan sumber daya guru melalui pendidikan dan latihan, promosi jabatan dan melalui transfer guru.

Penjelasan hampir sama disampaikan Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 13 Februari 2012 sebagai berikut:

Proses peningkatan mutu sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan pendidikan dan latihan, promosi jabatan dan tranfer guru dari satu bagian ke bagian yang lain.

Keterangan di atas menunjukkan bahwa proses peningkatan mutu sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan dengan tiga cara, yaitu menyelenggarakan pendidikan dan latihan, promosi jabatan dan transfer guru.

Terkait dengan muatan kurikulum dalam pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan mutu sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 12 Februari 2012 menjelaskan sebagai berikut:

Pada prinsipnya isi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan adalah tentang pendidikan dalam jabatan keguruan, pendidikan keterampilan teknis kerja yang meliputi bidang tugas masing-masing dan pendidikan latihan penyegaran. Pendidikan dan pelatihan ini, khususnya diklat keterampilan teknis dilakukan secara periodik, dan semua personil memiliki peluang yang sama untuk mengikutinya.

Selanjutnya Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 13 Februari 2012 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Pendidikan dan pelatihan bagi guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan secara periodik dan semua guru di lingkungan pesantren ini memiliki kesempatan yang sama untuk mengikutinya. Bentuk dan isi pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya guru yang sampai sekarang telah dilakukan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan meliputi pendidikan dan latihan dalam jabatan keguruan, keterampilan teknis kerja dan penyegaran.

Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2012 menjelaskan sebagai berikut:

Saya telah mengikuti diklat ESQ tahun 2009. Itu artinya bahwa penyelenggaraan diklat di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan terbuka bagi seluruh guru yang ada dan dilaksanakan secara bergiliran.

Sejalan dengan pengamatan peneliti tersebut, dari hasil studi dokumen peneliti menemukan diklat yang sudah dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan bagi guru dalam dua tahun terakhir, yaitu:

- a. Diklat sistem pengukuran kinerja “*Balance Score Card*” sektor pendidikan publik. Diklat ini dilaksanakan bekerja sama dengan Kementerian Pendidikan Nasional di Jakarta. Diklat ini dilaksanakan selama satu minggu.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang pelaksanaan diklat di atas, Guru Madrasah Aliyah pada tanggal 14 Februari 2012 menjelaskan:

Saya telah mengikuti pendidikan dan latihan di Jakarta berkaitan dengan pengukuran kinerja guru pada tahun 2009. Diklat ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kerja guru sekolah/madrasah. Dengan mengikuti kegiatan ini, saya berharap dapat meningkatkan tingkat kinerja bidang pendidikan madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan sebagai lembaga publik untuk melayani masyarakat Kota Medan dan sekitarnya.

Berdasarkan data dokumen dan wawancara di atas diperoleh penjelasan bahwa pendidikan dan pelatihan pengukuran kinerja dilaksanakan agar para peserta mampu mengukur tingkat kinerja lembaga termasuk unit tempat ia bekerja sehingga diharapkan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

- b. Diklat Manajemen Pembelajaran. Diklat ini dilaksanakan bekerja sama dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara di Medan. Diklat ini dilaksanakan selama 4 hari.

Terkait dengan pendidikan dan pelatihan Manajemen Pembelajaran, peneliti melakukan wawancara pada tanggal 15 Februari 2012 dengan guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang telah melakukan kegiatan tersebut, beliau menjelaskan:

Kegiatan diklat Manajemen Pembelajaran pada waktu itu dilaksanakan pada tanggal 20 s.d. 23 Agustus 2010. Kegiatan diklat ini dimaksudkan untuk memberikan bekal kepada guru di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, khususnya tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.

Mengacu kepada data dokumen dan wawancara di atas didapatkan informasi bahwa Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan telah berusaha untuk memperbaiki mutu kinerja guru madrasah dalam bidang manajemen pembelajaran melalui mengikutsertakan personilnya dalam diklat

Manajemen Pembelajaran. Diklat Manajemen Pembelajaran dilaksanakan dalam rangka memberikan bekal yang memadai bagi guru di lingkungan pesantren dalam hal pembelajaran yang baik. Dengan demikian, setelah mengikuti diklat tersebut diharapkan mereka mampu untuk membenahi sistem manajemen pembelajaran madrasah di lingkungan pesantren.

c. Diklat Emotional Spritual Quetiont (ESQ)

Diklat ini dilaksanakan bekerja sama dengan ESQ Jakarta di Medan. Diklat ini dilaksanakan selama 3 hari.

Berkenaan diklat ESQ, pada tanggal 1 Februari 2012 dalam wawancara Guru Madrasah Aliyah memberikan penjelasan:

Training ESQ menurut saya merupakan usaha untuk mengembalikan kesadaran tentang semangat untuk melakukan yang terbaik dari apa yang dipercayakan kepada kita. Training ini, akan diberikan secara bergilir kepada guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan setiap tahunnya.

Selanjutnya mantan peserta training ESQ, Guru Madrasah Aliyah pada tanggal 21 Februari 2012 dalam wawancara memberikan penjelasan sebagai berikut:

Saya adalah salah seorang mantan peserta training ESQ tahun 2010. Hemat saya training ini memberikan manfaat luar biasa, khususnya untuk memompa semangat melakukan kerja yang baik dan benar. Karena itulah, setahu saya, training ini menjadi kegiatan rutin yang akan dipergilirkan kepada seluruh personil di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Berdasarkan data dokumen dan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa diklat ESQ merupakan kegiatan rutin dan terencana yang akan diikuti oleh personil secara bertahap dan/atau bergilir di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan. Kegiatan tersebut dirasakan manfaatnya oleh para peserta antara lain mampu memberikan semangat dan memompa untuk melakukan yang terbaik dalam bidang tugas yang telah dipercayakan.

Berdasarkan data wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa dalam proses peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui jalur promosi, terbuka bagi seluruh guru madrasah di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, namun harus memenuhi syarat yang diatur dalam petunjuk teknis Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

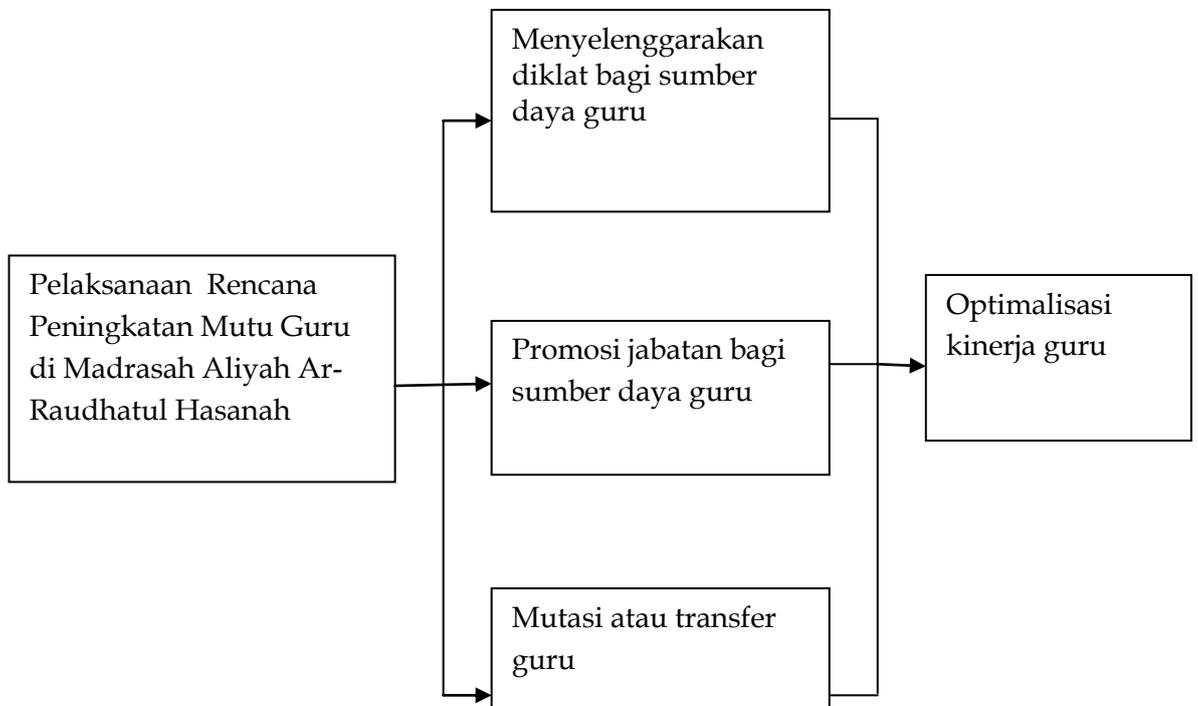
Sementara itu terkait dengan transfer guru atau mutasi guru, kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2012 menjelaskan sebagai berikut: “Mutasi guru, selama ini dilakukan dalam rangka untuk efisiensi dan efektivitas kerja guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.” Selanjutnya Tata Usaha pada tanggal 15 Februari 2012 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui Keputusan Majelis Guru, melakukan transfer guru adalah dalam rangka untuk tindakan evaluasi penempatan guru pada satu unit/kelas, sebab ada kecenderungan di kalangan guru tidak memiliki gairah kerja di satu tempat, tetapi di tempat lain sebaliknya, maka mutasi kerja sesungguhnya untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja sumber daya guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Keterangan di atas menunjukkan bahwa transfer atau mutasi guru yang dilakukan di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan merupakan langkah untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Berdasarkan paparan data wawancara, observasi dan studi dokumen yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui penyelenggaraan diklat bagi guru, promosi jabatan dan transfer atau mutasi guru yang dapat dilihat pada bagan berikut ini.

**Gambar 5. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Guru Madrasah di Lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**



#### **4. Pengawasan Peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**

Pengawasan peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dengan cara meninjau langsung kinerja guru dan meminta laporan baik lisan maupun tulisan. Hal ini dijelaskan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan pada tanggal 12 Februari 2012 sebagai berikut:

Proses pengawasan peningkatan mutu guru madrasah, terus dilakukan oleh Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan. Objek pengawasan sumber daya guru adalah kinerja guru sendiri apakah sudah sesuai dengan harapan dari organisasi. Disini dapat saya jelaskan, bahwa proses pengawasan peningkatan mutu guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan bertujuan untuk mengukur apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk

memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang.

Selanjutnya Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan menambahkan: “Dalam prosesnya, Pengawasan peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan pesantren dilakukan secara langsung oleh Direktur dan kepala madrasah melalui peninjauan langsung, dokumen atau laporan tertulis dan lisan.”

Pada tanggal 12 Februari 2012 pukul 10.30 Wib, Direktur sedang melakukan peninjauan langsung ke ruangan kepala madrasah untuk melihat secara langsung kinerja yang sedang dilakukan dan mendapatkan informasi tentang hal-hal yang menghambat kinerja, khususnya kinerja guru. Pada kesempatan itu Direktur menjelaskan sebagai berikut:

Peninjauan langsung ke semua bagian sering saya lakukan. Ini adalah bentuk pengawasan saya terhadap kinerja sumber daya guru Pesantren yang saya pimpin. Tujuannya selain, saya dapat melihat kinerja secara langsung para personil saya dan mencoba mencari tahu kendala-kendala yang dihadapi mereka, tapi juga kunjungan langsung ini menurut saya adalah bentuk pemberian motivasi kerja kepada semua personil Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Sementara itu, Guru Madrasah pada tanggal 18 Maret 2012 dalam wawancara menjelaskan sebagai berikut:

Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan selalu melakukan peninjauan langsung ke seluruh bagian tanpa terkecuali. Beliau selain mengawasi kinerja sumber daya guru lewat tulisan dan lisan, beliau juga mengawasi melalui peninjauan langsung untuk mencek kebenaran.

Guru Madrasah dalam wawancara pada tanggal 18 Maret 2012 menjelaskan sebagai berikut:

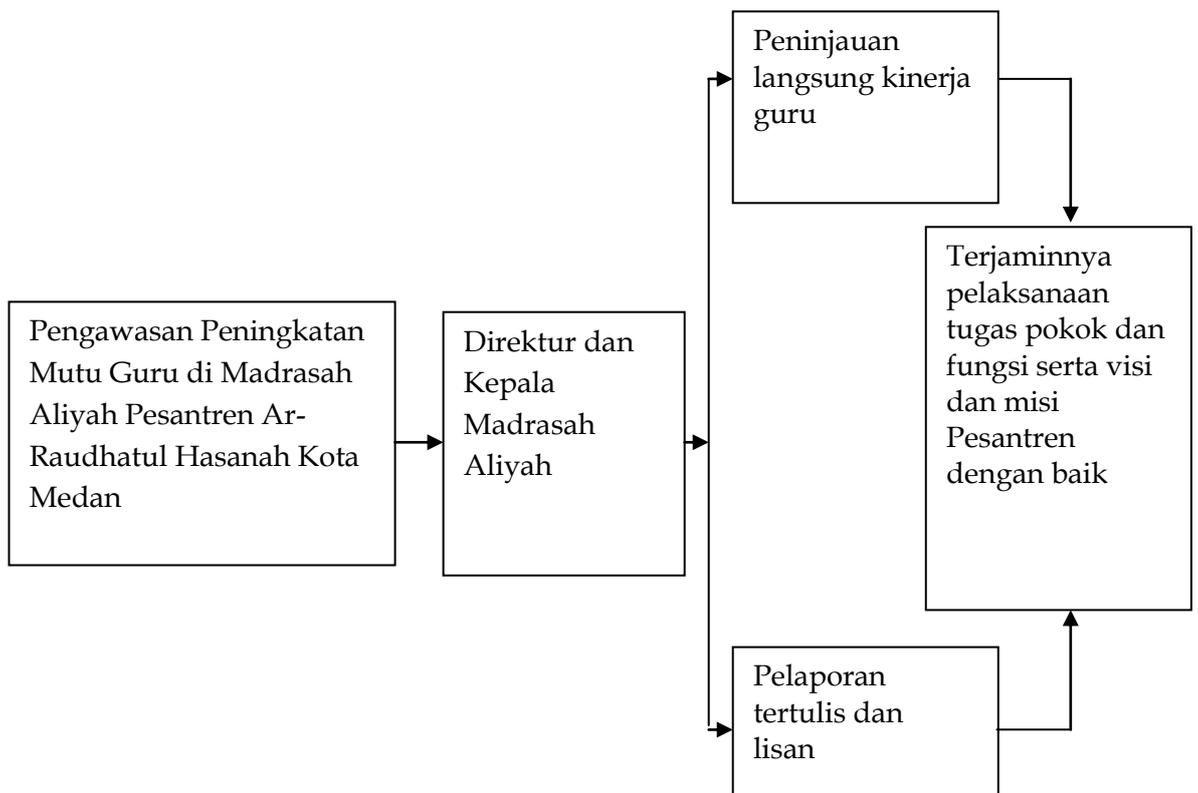
Benar, pengawasan dilakukan oleh Direktur dan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan didampingi oleh Wakil Kepala. Saya pikir, hal itu dilakukan untuk melihat secara langsung terjaminnya pelayanan dalam bidang pendidikan melalui madrasah terhadap masyarakat dan untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh personil di lingkungan pesantren.

Berdasarkan data wawancara dan observasi di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul

Hasanah Kota Medan dilakukan langsung oleh Direktur dan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hsnah melalui peninjauan langsung, laporan tertulis dan lisan. Tujuannya adalah untuk mengukur ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan organisasi kepada seluruh guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Dari hasil data wawancara dan observasi maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan peningkatan Mutu Guru Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan dilakukan langsung oleh Direktur dan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan melalui peninjauan langsung, laporan tertulis dan lisan serta melalui pendampingan dari Wakil Kepala yang dapat dilihat pada bagan berikut ini.

**Gambar 6. Proses Pengawasan Peningkatan Mutu Guru Madrasah di Lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**



## **Evaluasi Peningkatan Mutu di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah**

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap berlangsungnya proses implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Oleh karena itu dilakukan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat proses serta pemberian solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Evaluasi yang dilakukan menyangkut seluruh bidang yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu, yaitu evaluasi terhadap pengembangan rencana peningkatan mutu guru, menetapkan dan membagikan tugas dan tanggung jawab kepada guru, melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi guru, perencanaan peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh direktur pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melalui pelatihan, promosi jabatan dan mutasi guru.

Kemudian penilaian terhadap hasil evaluasi dilakukan dalam manajemen peningkatan mutu guru dengan tujuan:

- a. Penilaian diarahkan untuk mengukur tercapainya manajemen peningkatan mutu guru.
- b. Penilaian dilakukan berdasarkan hasil rencana peningkatan mutu guru.
- c. Penilaian ini dilakukan dengan sistem berkesinambungan dalam arti untuk dapat mengetahui kekurangan hasil dari peningkatan mutu guru.
- d. Hasil penilaian dapat dianalisis untuk menentukan manajemen dalam peningkatan mutu guru bagi peserta didik yang hasil akhir dari manajemen sumber daya guru telah nampak dari hasil keluaran pesantren yang mandiri.
- e. Hasil penilaian disesuaikan dengan pengalaman dari pelatihan guru-guru profesional.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Temuan pertama, perencanaan peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan dengan menganalisis kebutuhan sumber daya guru dan menentukan prosedur rekrutmen dan menentukan prosedur

pembinaan guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Temuan kedua, pengorganisasian peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan dengan cara menetapkan dan membagikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh guru, mendelegasikan wewenang dan menciptakan iklim organisasi yang sehat.

Temuan ketiga, pelaksanaan rencana peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi guru, promosi jabatan dan transfer atau mutasi guru.

Temuan keempat, pengawasan peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan langsung oleh Direktur dan Kepala Madrasah Aliyah melalui peninjauan langsung, laporan tertulis dan lisan. Tujuannya adalah untuk mengukur ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan organisasi kepada seluruh guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Temuan kelima, melakukan proses evaluasi terhadap seluruh bidang manajemen peningkatan mutu guru yang dilakukan pada setiap minggu, dan setiap akhir bulan dengan mengadakan rapat evaluasi yaitu dengan mendengarkan laporan dari kepala sekolah, wakil kepala, tata usaha dan guru-guru. Kemudian evaluasi akhir akan dilakukan pada akhir semester.

Berdasarkan temuan pertama perencanaan peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan dengan menganalisis kebutuhan sumber daya guru dan menentukan prosedur rekrutmen dan menentukan prosedur pembinaan guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Menurut Bernardin dan Russell, terdapat dua aspek yang paling penting dalam pengisian jabatan suatu organisasi, yaitu perencanaan sumber daya manusia dan rekrutmen. Perencanaan merupakan peramalan kebutuhan SDM dalam konteks perencanaan stratejik. Sedangkan, rekrutmen merupakan proses, menarik

pelamar untuk posisi yang diperlukan. Proses ini harus terintegrasi penuh dengan proses perencanaan SDM dan aktivitas-aktivitas manajemen SDM lain, khususnya proses seleksi, karena keberhasilan rekrutmen mempengaruhi keberhasilan seleksi dan penggunaan prosedur seleksi yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan rekrutmen. Terdapat berbagai sumber sumber daya pegawai yang umumnya dapat digunakan organisasi/perusahaan untuk melakukan perekrutan. Suatu organisasi dapat mengisi jabatan tertentu baik dengan orang yang ada di dalam organisasi yang telah siap untuk dipekerjakan (sumber internal) ataupun orang yang berasal dari luar organisasi (sumber eksternal).<sup>11</sup>

Pada dasarnya, sumber daya pegawai internal dapat diperoleh melalui tiga cara dasar, yaitu (1) melalui transfer, yaitu seorang pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang serupa dalam satu institusi; (2) melalui promosi, yaitu dari suatu jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi tingkatannya; dan 3) melalui pendekatan (*up grading*), yaitu meningkatkan level pendidikan atau keahlian seorang pegawai yang pada saat ini memegang jabatan.

Hemat penulis perencanaan sumber daya guru memberikan peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas institusi. Dengan kata lain perencanaan peningkatan kualitas pengawas madrasah memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. E. Mulyasa mengatakan bahwa pengaturan personalia suatu lembaga bertujuan untuk mendayagunakan personil lembaga secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.<sup>12</sup>

Selanjutnya menurut Hardianto perencanaan pengembangan sumber daya pegawai adalah untuk: (1) Mendayagunakan setiap jenis kemampuan profesional yang disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan dalam setiap unit organisasi; (2) Pemanfaatan seoptimal mungkin sumber daya manusia pada setiap satuan organisasi sesuai dengan kompetensinya dan terarah pada misi organisasi; (3) Membina kemampuan, kecakapan, keterampilan secara efisien dan rasional,

---

<sup>11</sup>Bernardin dan Russel, *Manajemen Personalialia*, terj. Ahmad Toha Cet. II (Jakarta: Gramedia Utama, 1998), h. 29-30.

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, cet. II (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 50.

sehingga potensi, energi, bakat dan motivasi pegawai tersalur secara obyektif ke arah tercapainya tujuan organisasi. (4) Dengan spesifikasi tugas yang jelas dan tegas serta tanggung jawab, hak dan wewenang yang telah terdistribusikan secara seimbang dari seluruh jenjang organisasi, diharapkan setiap pemangku jabatan dapat mencapai tingkat hasil yang maksimal.<sup>13</sup>

Berdasarkan temuan kedua bahwa pengorganisasian peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan dengan cara menetapkan dan membagikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh guru, mendelegasikan wewenang dan menciptakan iklim organisasi yang sehat.

Pengorganisasian peningkatan kualitas guru madrasah dengan membagi tugas serta melibatkan *stakeholder* melalui pendelegasian wewenang, mengkomunikasikan kegiatan sehingga terciptanya iklim yang sehat di organisasi kerja, menurut hemat penulis hal ini akan bermanfaat mendorong upaya peningkatan kinerja organisasi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, karena bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkatkan koordinasi, kerja sama dan tim kerja.

Terkait dengan iklim organisasi yang sehat maka harus diperhatikan pula unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, partisipasi.<sup>14</sup>

Sementara itu *Richard M. Steers* menyebutkan struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan serta praktik manajemen sebagai faktor

---

<sup>13</sup> Hardianto, "Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil", *Makalah* (Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, 2008), h. 3.

<sup>14</sup> Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (New York: Mc Graw-Hill, 1985), h. 202.

pengaruh yang penting terhadap iklim organisasi.<sup>15</sup> Menurut Steers semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap karyawannya akan makin baik iklim kerjanya. Begitu juga dengan kebijakan dan praktek manajemen sangat mempengaruhi iklim kerja. Manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi dan identitas tugas pada bawahannya sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, di mana karyawan merasa bertanggungjawab atas pencapaian tujuan organisasi.<sup>16</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan iklim organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dapat dilakukan dengan cara:

- a. Pemilihan dan penempatan pekerja, menentukan atau memilih pekerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat dapat menciptakan iklim organisasi yang baik.
- b. Pendidikan dan pengembangan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja bagi organisasi dapat mempengaruhi suasana organisasi yang nyaman, yaitu terjalinnya hubungan dan komunikasi yang baik antar pegawai dalam organisasi.
- c. Desain dan rancangan tugas, kemampuan mendesain dan membagi tugas yang tepat dapat mempengaruhi terciptanya iklim organisasi yang baik.

Kebijakan dan praktik manajemen, produk kebijakan yang menguntungkan semua pegawai dalam organisasi dan proses manajemen yang baik dapat menimbulkan iklim organisasi, sehingga semua pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan temuan ketiga bahwa pelaksanaan rencana peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi guru, promosi jabatan dan transfer atau mutasi guru.

---

<sup>15</sup> Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, h. 51.

<sup>16</sup> *Ibid.*

Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan pesantren sedang berupaya secara serius untuk mendapatkan pengawas madrasah yang handal untuk mengemban visi, misi dan tujuan pesantren.

Menurut A.S. Moenir bahwa tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam suatu organisasi ialah:

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
2. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan, dan memberikan rasa kebanggaan kepada mereka.<sup>17</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa tujuan pelaksanaan peningkatan kualitas pengawas sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, untuk memperoleh tiga hal yaitu:

- (1) menambah pengetahuan;
- (2) menambah ketrampilan;
- (3) merubah sikap.

Sementara itu manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan pengawas madrasah sama halnya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia menurut Schuler dalam Siagian yaitu:<sup>18</sup>

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk. Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
2. Meningkatkan produktivitas. Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian

---

<sup>17</sup> A.S Moenir, *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, cet. I (Jakarta: Gunung Agung, 1987), h. 162.

<sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. II (Jakarta: Bulan Bintang, 1999), h. 101.

diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja. Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.
4. Meningkatkan komitmen karyawan. Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Mengurangi *turn over* dan absensi. Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Temuan keempat, pengawasan peningkatan mutu guru madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilakukan langsung oleh Direktur dan Kepala Madrasah Aliyah melalui peninjauan langsung, laporan tertulis dan lisan. Tujuannya adalah untuk mengukur ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan organisasi kepada seluruh guru di lingkungan Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan sangat penting sekali untuk dilakukan pada setiap orang dalam organisasi harus menyadari betapa pentingnya pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan dalam Islam juga diajarkan mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia sebagai mana Allah menegaskan dalam surat An-Nisa' ayat 135:



135. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.

Pengawas pertama adalah Allah maka jika kesadaran moral ada pada diri seseorang dalam setiap waktu maka penyimpangan akan dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musawarah. Pendayagunaan sumber daya manusia sesuai kebutuhan untuk tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Ranupandojo bahwa tujuan pengawasan sumber daya pegawai dalam organisasi adalah mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.<sup>19</sup> Sementara itu Soekarno dalam Gouzali Saydam mengemukakan tujuan pengawasan antara lain adalah:<sup>20</sup>

1. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sudah berjalan sesuai dengan rencana.
2. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sudah sesuai dengan instruksi.
3. Untuk mengetahui apakah kegiatan telah berjalan efisien.
4. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam kegiatan.
5. Untuk mencari jalan keluar bila ada kesulitan, kelemahan atau kegagalan kearah perbaikan.

<sup>19</sup>Heidjrachman Ranupandojo, *Tanya Jawab Manajemen*, cet. I (Yogyakarta: AMP YKPN, 1990), h. 190.

<sup>20</sup>Gouzali Saydam, *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*, cet. I (Jakarta: Djambatan, 1997), h. 197.

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan peningkatan kualitas guru madrasah terkait dengan kinerjanya harus dilakukan dengan menganut prinsip-prinsip pengawasan antara lain sebagaimana yang dijelaskan Ulbert Silalahi<sup>21</sup> berikut ini.

1. Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan.
2. Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
3. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.
5. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna).
6. Pengawasan harus fleksibel.
7. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (*Plan and Objective Oriented*).
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau *control by exception*.
9. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan (*Corrective Action*).

---

<sup>21</sup>Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi*, cet. I (Bandung: Sinar Baru, 1992), h. 178.