

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK  
DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO**



**Oleh:**

**Nanang Muswarianto, S.Pd.I**

**NIM. 1320412141**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan Islam**

**YOGYAKARTA**

**2015**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM : 1320412141  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 2 September 2015

Saya yang menyatakan,



Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM. 1320412141

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM : 1320412141  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri. Dan jika suatu hari terbukti plagiasi, maka saya bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 2 September 2015

Saya yang menyatakan,



Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM. 1320412141



KEMENTERIAN AGAMA  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## PENGESAHAN

TESIS berjudul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK  
MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO

Nama : Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM : 1320412141  
Program : Magister (S2) Reguler  
Program Studi : Pendidikan Islam (PI)  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)  
Tanggal Lulus : 10 September 2015

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister  
Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Yogyakarta, 21 September 2015

Direktur,



Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D  
NIP. 19711207 199503 1 002

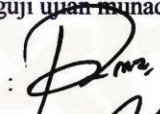
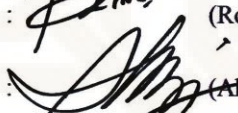

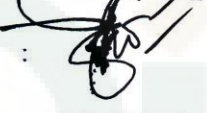


KEMENTERIAN AGAMA RI  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
UJIAN TESIS**

Tesis Berjudul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK DI  
PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR  
PONOROGO  
Nama : Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM : 1320412141  
Prodi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)

telah disetujui tim penguji ujian munaqosah:

Ketua :  (Ro'fah, BSW., M.A., Ph.D)  
Sekretaris :  (Ahmad Rafiq, M.A., Ph.D)  
Pembimbing/Penguji :  (Dr. H. Hamdan Daulay, M.A., M.Si)  
Penguji :  (Dr. Imam Machali, M.Pd)  
Diujikan di Yogyakarta pada hari Kamis tanggal 10 September 2015  
Waktu : 15.00-16.00  
Hasil/Nilai : 93,5 / A  
IPK : 3,70  
Predikat : ~~Memuaskan/Sangat Memuaskan~~ Dengan Pujian (Cum Laude)\*

\*) coret yang tidak perlu

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO**

Yang ditulis oleh:

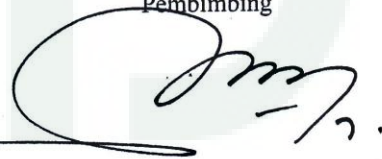
Nama : Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM : 1320412141  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 2 September 2015

Pembimbing



Dr. H. Hamdan Daulay, M.Si., M.A.

**MOTTO**

**“HIDUPLAH YANG BAIK DENGAN  
MENCIPTAKAN SEJARAH BAIK”**



## **PERSEMBAHAN**

*DENGAN PENUH RASA SYUKUR DAN KERENDAHAN HATI  
TESIS INI PENULIS PERSEMBAHKAN KEPADA*

*AYAH DAN IBUNDAKU TERCINTA YANG SENANTIASA  
MENDOAKAN DAN MERESTUI SETIAP LANGKAH PUTRANYA  
DEMI MENGGAPAI CITA-CITA*



## ABSTRAK

**Nanang Muswarianto**, Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, Tesis, Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2015.

Penelitian ini berawal dari lembaga pendidikan Islam (pesantren) yang kurang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik, sehingga membuat pesantren kian meredup dikarenakan pengelolaan yang tidak tepat. Selain dari pengelolaan berbagai permasalahan dengan guru atau pendidik juga mendominasi permasalahan guru antara lain: pendidikan guru kurang memadai, sistem pengangkatan masih bebau KKN, hak guru belum terpenuhi, distribusi guru kurang maksimal, kepemimpinan lembaga pendidikan masih kaku, sehingga berdampak pada pengelolaan yang kurang maksimal. Dengan pengelolaan yang baik Pondok Pesantren sangat mungkin dapat bersaing dengan lembaga pendidikan umum sehingga dampak yang diperoleh ialah akan mendapat respon positif dari masyarakat dan pondok dapat berkembang dengan sendirinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan; (1) Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor, (2) Upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi guru, (3) Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Penelitian ini didesain dalam bentuk penelitian kualitatif, dengan mengambil lokasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, interview, dan dokumentasi. Sedangkan untuk menganalisis data digunakan analisis model Miles dan Huberman, yaitu analisis model interaktif dengan langkah-langkah; pengumpulan data, *data reduction*, *data display*, dan *data verification*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor telah menggunakan tiga fungsi manajemen, yaitu; (1) Perencanaan: melihat pada program kegiatan tahunan, melihat kalender akademik, mencari informasi dari guru, lembaga terkait, dan staf Pondok. (2) Pengorganisasian: pembagian tugas dan tanggung jawab dengan membagi ruang dan kamar para staf untuk menempati lembaga tertentu, penempatan staf sesuai bidang keahlian masing-masing, menyusun program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. (3) Pengendalian secara langsung maupun tidak langsung oleh Direktur KMI dan Pimpinan Pondok.

Upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi guru ialah, dengan, (1) studi lanjut, (2) daurah, (3) sertifikasi guru. Sedangkan faktor pendukung Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor ialah; (1) kemandirian, (2) kepemimpinan yang kuat, (3) lingkungan yang mendukung, (4) kerjasama dengan lembaga lain. Sedangkan faktor penghambat antara lain; (1) tidak ada pembakuan dan peraturan yang tertulis, (2) tidak ada dokumentasi terkait kebijakan Direktur KMI dan Pimpinan Pondok.

**Kata kunci:** Manajemen Pendidik, Pondok Modern Gontor

## PEDOMAN TRANSLITRASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/ 1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.<sup>1</sup>

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	be
ت	Ta'	t	te
ث	Ša'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	kh	ka dan ha
د	Dal	d	de
ذ	Žal	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es

<sup>1</sup> Iskandar Zulkarnain et.al, *Panduan Penulisan Tesis* (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008), hlm. 21.

ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge
ف	Fa'	f	ef
ق	Qaf	q	qi
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wawu	w	we
ه	Ha'	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya'	y	ye

## B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعقدين عدّة	ditulis ditulis	muta‘aqqidīn ‘iddah
-----------------	--------------------	------------------------

## C. Ta’ Marbutah

### 1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hibbah
جزية	ditulis	jizyah

(Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah diserahkan ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	karāmah al-auliya’
----------------	---------	--------------------

### 2. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	zakātul fiṭri
------------	---------	---------------

## D. Vokal Pendek

◌ِ	Kasrah	ditulis	i
◌َ	Fathah	ditulis	a
◌ُ	Ḍammah	ditulis	u

### E. Vokal Panjang

fathah + alif	ditulis	a
جاهلية	ditulis	jāhiliyyah
fathah + ya' mati	ditulis	a
يسعى	ditulis	yas'ā
kasrah + ya' mati	ditulis	ī
كريم	ditulis	karīm
dammah + wawu mati	ditulis	u
فروض	ditulis	furūḍ

### F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati	ditulis	ai
بينكم	ditulis	bainakum
fathah + wawu mati	ditulis	au
قول	ditulis	qaulum

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أأنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat
لانشكرتم	ditulis	la'insyakartum

## H. Kata Sandang Alif + Lam

### 1. Bila diikuti Huruf Qamariyah

القرآن	ditulis	al-Qur'ān
القياس	ditulis	al-Qiyās

### 2. Bila diikuti Huruf Syamsiyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (*el*)-nya.

السماء	ditulis	As-samā'
الشمس	ditulis	Asy-syams

## I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	ditulis	ẓawī al-furūd
أهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, berkat rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis. Shalawat serta salam tidak lupa penulis haturkan kepada baginda agung Muhammad SAW, yang telah membawa ummat Islam dari kegelapan hingga menuju jaman yang penuh dengan keilmuan.

Tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa ada dorongan dari berbagai pihak yang bersedia membantu dan mendukung penulis baik berupa moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan rasa hormat penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Machasin, MA. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Noorhaidi Hasan, MA., M.Phil., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Dr. H. Hamdan Daulay, M.Si., MA., selaku pembimbing yang telah banyak bersabar meluangkan waktu demi membimbing penulisan tesis ini hingga selesai.
4. Seluruh guru besar, dosen, dan karyawan program pascasarjana UIN sunan kalijaga Yogyakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan wawasan kepada penulis, sehingga penulis bisa menyelesaikan tulisan ini.
5. KH. DR. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA, KH. Hasan Abdullah Sahal, KH. Syamsul Hadi Abdan, S.Ag, selaku pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

6. KH. Masyhudi Subari, MA, selaku Direktur KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang telah bersedia dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi kepada penulis.
7. Ust. Aris Hilmy Hulaimi, S.Th.I selaku guru senior yang telah mengarahkan penulis selama penelitian berlangsung.
8. Segenap jajaran Sekpim, Pengasuhan Santri, Staf KMI, dan dewan guru yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah meluangkan waktu dalam wawancara.
9. Ayahku Bapak Musman dan ibundaku Sumini tercinta, atas berkat do'a dan kasih sayang mereka yang tulus ikhlas serta perjuangannya yang tanpa pamrih demi mewujudkan cita-cita anaknya.
10. Sahabat-sahabat MKPI A angkatan 2013 atas berbagai hal yang kalian berikan; ilmu, canda, tawa, saran, kritik serta motivasi sehingga hidup menjadi penuh warna dan bermakna.
11. Segenap anggota Keluarga Cemara, Muzayyin Ahyar, M.Hum, Nur Rahman, S.Th.I, Asep Amrullah Fuadi, S,Th.I, Fahmi Zihan A, S.E.I, Rahmad Alfian M. Arif Setiawan, S.Th.I, yang selalu memberikan suasana riang dan menghilangkan suasana suntuk selama penulisan tesis.
12. KH. Shokhib dan Gus Din, dan segenap keluarga besar Pondok Hidayatul Mubtadiin Bendo Magetan, yang telah berkenan memberikan doa dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir.
13. Saudara Erin Nur Cahyo yang berkenan mendampingi penulis selama penelitian berlangsung.



14. Anggota F4, Nanang Muswarianto, Fahmi Z.A, Rahmad A.M, dan M. Fajar. A, yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan candaan untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
15. Segenap jajaran pengurus IKPM cabang Madiun yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk belajar organisasi dan dukungannya dalam menyelesaikan penulisan tesis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna sebagaimana diharapkan. Untuk itu, kritik dan saran konstruktif dari semua pihak selalu penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca umumnya.

Yogyakarta, 2 September 2015

Penyusun,

Nanang Muswarianto, S.Pd.I  
NIM. 1320412141

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
ABSTRAK.....	ix
PEDOMAN TRANSLITRASI.....	x
KATA PENGANTAR.....	xv
DAFTAR ISI.....	xviii
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	9
D. Kajian Pustaka.....	10
E. Metode Penelitian.....	14
F. Sistematika Pembahasan.....	21
<b>BAB II : KERANGKA TEORI.....</b>	<b>23</b>
A. Manajemen Pendidik (Sumber Daya Manusia).....	23
1. Perencanaan.....	24
2. Penarikan ( <i>recruitment</i> ).....	34
3. Seleksi.....	39
4. Penempatan dan pembinaan.....	43
5. Pengembangan sumber daya manusia.....	48
6. Penilaian kinerja.....	50
B. Profesionalisme Pendidik (Empat Kompetensi Pendidik).....	55
1. Kompetensi pedagogik.....	58
2. Kompetensi kepribadian.....	67

3. Kompetensi profesional.....	70
4. Kompetensi sosial.....	78

**BAB III : GAMBARAN UMUM PONDOK MODERN**

<b>DARUSSALAM GONTOR PONOROGO.....</b>	<b>88</b>
A. Sejarah Berdirinya Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	88
B. Letak Geografis Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	96
C. Struktur dan Tata Kerja Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	98
D. Visi dan Misi Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	89
E. Panca Jiwa, Panca Jangka, dan Motto Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	113
F. Sistem Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	114

**BAB IV : MANAJEMEN PENDIDIK DI PONDOK MODERN**

<b>DARUSSALAM GONTOR PONOROGO.....</b>	<b>132</b>
A. Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	132
1. Perencanaan ( <i>palnning</i> ).....	136
2. Pengorganisasian ( <i>orgainizing</i> ).....	147
3. Pengendalian ( <i>controlling</i> ).....	158
B. Upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dalam Meningkatkan Kompetensi Pendidik.....	166
1. Kompetensi pedagogik.....	169
2. Kompetensi kepribadian.....	183
3. Kompetensi profesional.....	190
4. Kompetensi sosial.....	198
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.....	205
1. Faktor pendukung.....	205
2. Faktor penghambat.....	216

<b>BAB V :</b>	
<b>PENUTUP</b> .....	219
A. Kesimpulan.....	219
B. Saran.....	222
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	224
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidik atau guru adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan upaya mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif, kognitif maupun psikomotorik.<sup>1</sup> Pendidik berarti juga orang yang telah dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohani.

Dalam undang-undang guru dan dosen No. 14 Tahun 2005 disebutkan dalam Bab I ayat 1

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”  
sedangkan kedudukan guru tertera dalam Bab II Pasal 2 Ayat 1

“guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.<sup>2</sup>

Dari definisi di atas bisa di pahami bahwa peran pendidik atau guru sangat sentral, bukan hanya sebagai orang yang mentransfer ilmu tetapi juga sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap keselamatan anak-

---

<sup>1</sup>Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), hlm. 87.

<sup>2</sup> Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

anak, guru juga bertanggung jawab atas keberhasilan anak-anak untuk mampu hidup di tengah masyarakat, guru juga harus bertanggung jawab terhadap nilai transformatif kemanfaatan pendidikan yang diperoleh anak dari sekolah untuk menghadapi masa depan mereka.<sup>3</sup>

E. Mulyasa menjelaskan peran dan fungsi guru yaitu: guru sebagai pendidik, guru juga sebagai anggota masyarakat maksudnya adalah seorang guru harus pandai bergaul dengan masyarakat, guru sebagai pemimpin, guru sebagai administrator, dan guru sebagai pengelola pembelajaran.<sup>4</sup> Peran penting dan tanggung jawab yang diemban, menuntut seorang guru untuk senantiasa mengembangkan potensi dan kompetensi yang dimilikinya saat ini.

Kompetensi memiliki makna sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan keprofesionalannya. Kompetensi tersebut sudah diatur dalam undang-undang. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru antara lain kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Diharapkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dari seorang guru dapat tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Dalam undang-undang No. 14 Tahun 2005 pemerintah memberi bantuan kepada guru untuk mencapai dan mendapatkan pendidikan serta legalitas atas pencapaian kompetensinya, bantuan tersebut berupa

---

<sup>3</sup> Djohar, *Guru Pendidikan dan Pembinaannya: Penerapan dalam Pendidikan dan UU Guru* (Yogyakarta: Grafika Indah, 2006), hlm. 9.

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 19.

sertifikasi guru. Sertifikasi sendiri merupakan proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Walaupun demikian tidak serta merta dipahami oleh setiap individu guru, masih banyak permasalahan yang muncul secara nasional. Menurut pendapat Sulistyو (ketua umum PGRI) permasalahan guru saat ini antara lain, pendidikan guru jauh memadai sehingga berdampak pada kualitas dan kompetensi guru yang ada saat ini, sistem pengangkatan guru yang tidak berdasar pada kebutuhan dan masih ada nuansa KKN, pengembangan kompetensi dan karir yang tidak berjalan sesuai tujuan, dan terakhir hak guru yang tidak diterima sesuai waktu yang ditentukan.<sup>5</sup>

Mantan menteri pendidikan dan kebudayaan M. Nuh memaparkan terkait permasalahan guru yang ada saat ini, yaitu: pertama, sistem pendidikan keguruan yang belum mengarah pada pendidikan profesi. Kedua adalah distribusi guru. Walaupun guru di Indonesia memiliki rasio nasional yang baik, 1:17 sampai 1:20, persoalan distribusi masih menjadi masalah, yang disebabkan tidak meratanya pendistribusian guru. Ketiga, peningkatan kualitas guru. Pemerintah berupaya untuk senantiasa meningkatkan kualitas guru.<sup>6</sup>

Selain terletak pada individu masing-masing guru, permasalahan juga diakibatkan oleh sistem pengelolaan yang tidak tepat. Pemegang peran penting dalam pengelolaan tidak lain adalah masing-masing pemimpin

---

<sup>5</sup>Sulistyو, “masalah utama guru yang tak kunjung selesai” dalam [www.edukasi.kompas.com](http://www.edukasi.kompas.com), diakses pada tanggal 18 November 2014

<sup>6</sup> M. Nuh, “3 Masalah Guru di Indonesia” dalam [www.m.okezone.com](http://www.m.okezone.com), diakses pada tanggal 18 November 2014

instansi lembaga pendidikan. Paradigma lama kepemimpinan masih melekat pada sebagian pemimpin lembaga pendidikan di Indonesia. Pemimpin seolah-olah menjadi sesuatu yang sakral yang tidak dapat didekati oleh aspek-aspek relasi para bawahan. *Top Leader* memosisikan dirinya sebagai seorang yang pro status quo dan anti perubahan. Belenggu terhadap kreatifitas para bawahan dilakukan dengan kontrol yang sangat ketat sehingga tidak terjadi perkembangan dalam organisasi.

Kepemimpinan pendidikan yang mengacu pada model paradigma lama akan menjadi sekat terhadap kreatifitas organisasi pendidikan. sedangkan institusi pendidikan merupakan institusi yang mengarah pada pencerahan melalui transmisi keilmuan dan pembentukan karakter subjek didik. Institusi pendidikan yang mengarah pada tipologi kepemimpinan dengan paradigma lama menjadikan tujuan pencerahan dan organisasi belajar tidak berjalan dengan efektif.<sup>7</sup>

Sedangkan pemimpin yang baik adalah yang mampu menggerakkan, mempengaruhi, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), agar manusia dalam bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin pada organisasi pendidikan atau lembaga pendidikan dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka kepala sekolah harus mampu mempengaruhi semua personel yang mendukung

---

<sup>7</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hlm. 11-12



pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>8</sup>

Permasalahan pada pemimpin setiap lembaga pendidikan bukan hal yang baru, hal yang sama juga dirasakan oleh madrasah dan pesantren. Pemimpin yang menggunakan tipologi lama cenderung tidak mengalami kemajuan. Bahkan lebih condong pada penurunan pada tingkat kepuasan pelanggan, karena pemimpin lembaga adalah pemegang kekuasaan tertinggi, dan sebagai orang yang mengambil setiap kebijakan baik sekolah, madrasah maupun pesantren. Hal ini banyak dialami oleh lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam notabennya cenderung menurun dari pada lembaga pendidikan umum, baik itu madrasah maupun pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia cenderung meredup keeksistensiannya, karena kebanyakan dari lembaga pendidikan pesantren masih menggunakan tipologi pemimpin yang lama, dan enggan mendapat masukan dari luar pesantren itu sendiri.

Akan tetapi, masih banyak pesantren yang tetap eksis dan berhasil mengelola pendidikan dengan baik. Bahkan kualitasnyapun tetap diakui baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Menurut beberapa peneliti sepakat mengatakan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional asli Indonesia. Sedangkan menurut Nurchalish Madjid dalam HM. Amin Haedari bahwa pesantren adalah artefak peradaban Indonesia

---

<sup>8</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hlm. 76-77.

yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *indigenous*.<sup>9</sup>

Salah satu pesantren yang masih tetap eksis dan turut berperan dalam dunia pendidikan Islam di Indonesia adalah Gontor. Gontor merupakan salah satu pondok pesantren yang terletak di kota Ponorogo. Jiwa pendidikan Gontor sebagai landasan ialah; keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah diniyah, dan kebebasan.<sup>10</sup> Pendidikan yang diterapkan kepada murid berasaskan kemasyarakatan. Salah satu alasan Gontor masih berdiri tidak lain adalah model kepemimpinan yang bersikap demokratis, walaupun seluruh kebijakan dan pelaksanaan pendidikan di pegang oleh Pimpinan Pondok akan tetapi mereka melaporkan pertanggung jawabannya kepada lembaga Badan Wakaf, yaitu suatu lembaga yang mengontrol keberlangsungan pelaksanaan pendidikan di Gontor.

Pondok yang didirikan oleh KH. Imam Zarkasyi, KH. Ahmad Sahal, dan KH. Zainuddin Fannani pada mulanya hanyalah *tarbiyatul atafal* atau semacam tingkat sekolah dasar. Kemudian sepulang KH. Imam Zarkasyi dari Padang Panjang barulah mendirikan sekolah menengah tingkat menengah dan sekolah tingkat atas yang berbentuk sekolah guru dengan nama "*Kulliyatul Mu'allimin al Islamiyah*" (KMI), tepatnya pada tahun

---

<sup>9</sup> HM. Amin Haedari, DKK, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), hlm. 2-3.

<sup>10</sup> Marwan Saridjo, DKK, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bakti, 1982), hlm. 87

1936. Di dalamnya diajarkan pelajaran agama, pengetahuan umum, dan bahasa asing.<sup>11</sup>

Perkembangan Gontor sangat pesat, dari segi kelembagaan hingga sekarang sudah berdiri 17 pondok cabang dan perguruan tinggi. Pondok cabang tersebut tersebar di seluruh Indonesia yang terdiri dari 12 cabang pondok putra dan 5 cabang pondok putri. Dari total jumlah guru dan murid sekitar 20.000 orang. Pengelolaan pendidikan di Gontor tetap berpusat di kota Ponorogo sebagai pondok induk, yang di pimpin oleh tiga orang kyai, yaitu KH. Abdullah Syukri Zarkashi, KH. Hasan Abdullah Sahal, dan KH. Samsul Hadi Abdan. Sedangkan pengelolaan pendidikan dan pengajaran di pimpin oleh direktur KMI, yaitu KH. Masyhudi Subari. Pendidikan dan pengajaran di Gontor tetap di bawah naungan tiga kyai yang menjabat sebagai pimpinan pondok, tetapi pengelolaan dan tugas pelaksanaannya adalah direktur KMI.<sup>12</sup>

Direktur KMI bertanggung jawab atas terlaksananya proses belajar mengajar dikelas, baik sarana dan prasarana maupun pendidik. Distribusi pendidik ke seluruh pondok cabang yang berpusat di Gontor induk juga menjadi tanggung jawab direktur KMI. Meski demikian seluruh guru yang mengajar di Gontor berasal dari internal Gontor, dengan tujuan agar nilai-nilai falsafah yang di tanamkan Gontor tetap tersalurkan kepada murid. Proses rekrutmen guru dari internal bukan berarti kualitas yang dihasilkan jauh dari harapan, justru dari internal itu Gontor masih tetap eksis hingga

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 89.

<sup>12</sup> Nur Hadi Ihsan dan Muhammad Akrimul Hakim, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor* (Ponorogo: Darussalam Press, Pondok Modern Darussalam Gontor, 2004), hlm. 23.

sekarang. Pembinaan dan pengelolaan yang baik inilah yang membuat Gontor semakin maju dan tidak terkikis oleh jaman.

Gontor tidak mendapatkan dana bantuan dari pemerintah, baik dana oprasional maupun dana non oprasional, namun kesejahteraan guru di Gontor terjamin. Kualitas, totalitas dan loyalitas guru di Gontor tidak jauh beda dengan guru yang lain. Itu semua tidak terlepas dari pengelolaan dan pembinaan maksimal yang dilakukan oleh direktur KMI. Keunikan dalam pengelolaan pendidikan di Gontor membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam, terkait implementasi manajemen pendidik di Gontor. Oleh sebab itu peneliti ingin mengkaji lebih dalam tentang implementasi manajemen pendidik, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik, dan faktor pendukung serta penghambat dalam pelaksanaan manajemen pendidik.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
2. Bagaimana upaya Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
3. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran secara empirik tentang pengelolaan pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor.
- b. Mengetahui upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik.
- c. Mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor.

### 2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian baik secara teoritik substantif maupun secara empirik sebagai berikut:

- a. Kegunaan secara substantif
  - 1). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbang suatu model pengelolaan pendidik yang menjadi khas dari pondok pesantren, yang selanjutnya dapat ditiru oleh pondok pesantren lain, dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia dan mutu pendidikan.

- 2). Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam pengembangan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu manajemen pendidikan.
- b. Kegunaan secara empirik
- 1). Masukan bagi pondok pesantren: dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
  - 2). Masukan bagi Pondok Modern Darussalam Gontor: dapat lebih meningkatkan kreatifitas dan ketrampilan dalam bidang manajerial khususnya dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia

#### **D. Kajian Pustaka**

Pemaparan kajian pustaka dimaksudkan guna memberikan gambaran tentang kaitan pengelolaan pendidik dengan penelitian lain yang sudah pernah dilakukan peneliti untuk mendekati permasalahan yang sama atau relatif sama. Sedangkan penelitian yang mengkaji tentang pengelolaan pendidik sudah bukan hal yang baru lagi. Dengan upaya tersebut bertujuan agar pengembangan yang dilakukan memiliki landasan yang kuat. Diharapkan dengan memaparkan kajian pustaka dapat menemukan perbedaan dan kelebihan dengan penelitian yang telah dilakukan, maka dari itu dapat memecahkan permasalahan yang baru atau menyempurnakan penelitian terdahulu. Dari sini peneliti mengambil

beberapa karya ilmiah terdahulu, antara lain yang berkaitan dengan implementasi manajemen pendidik. Hasil karya ilmiah tersebut antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri Dwi Astuti yang berjudul “Manajemen Peningkatan Profesionalisme Guru PAI di Mts Yaketunis Yogyakarta”. Penelitian ini dilakukan di Mts Yaketunis, sedangkan Mts Yaketunis merupakan sekolah khusus bagi penyandang tuna netra. Dalam pencapaian tujuan merupakan hal yang tidak mudah, karena seluruh muridnya menyandang tuna netra. Sedangkan fokus penelitiannya adalah manajemen peningkatan profesionalisme guru, yaitu bagaimana meningkatkan kemampuan pendidik yang sudah ada dalam pencapaian setiap kompetensi guru. Adapun hasil penelitian ini antara lain adalah, guru pendidikan Agama Islam belum seluruhnya memenuhi syarat atau kriteria profesionalisme seorang guru. Hal itu dapat dilihat dari segi pendidikan belum sesuai dengan bidang atau mata pelajaran yang diampu. Sedangkan dari segi pencapaian kompetensi, hanya kompetensi pedagogik yang belum dimiliki oleh guru Mts Yaketunis, sedangkan tiga kompetensi lainnya sudah tercapai sesuai yang diharapkan oleh kepala sekolah.<sup>13</sup>

Selanjutnya adalah tesis karya Ikhwanuddin dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'allimin Muhamadiyah Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan)”. Dalam penelitian ini, fokus masalahnya mengkaji tentang proses rekrutmen dan

---

<sup>13</sup> Saputri Dwi Astuti, “Manajemen Peningkatan Profesionalisme Guru PAI di Mts Yaketunis Yogyakarta”, *Tesis* (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013).

pengembangan pendidik dan kependidikan. Adapun beberapa hasil dari penelitian ini adalah proses rekrutmen di madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta diawali dengan evaluasi atau penilaian dengan menggunakan metode kualitatif dengan teknik kombinasi nominal *group techinque* dan *delphi technique* yang sederhana melalui *bottom-up*. Sedangkan pelatihan dan pengembangan pendidik dan kependidikan di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta selama ini hanya dilakukan sebagaimana sekolah yang lainnya, seperti MGMP, pelatihan metode pembelajaran, dan pelatihan lain sesuai dengan profesi karyawan. Terdapat program pengembangan khusus dari madrasah, yaitu *baitul arqam* dan program peningkatan *ruhiyah*.<sup>14</sup>

Penelitian lain yang berkaitan adalah karya Moh. Iskarim dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdhatul Ulama Limpung Batang)". Dalam penelitian ini fokus masalahnya mengkaji tentang pola rekrutmen dan upaya pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama (MANU) Limpung Batang. Adapun hasil penelitiannya adalah: pola rekrutmen di MANU bersifat sentralistik, di mana kepala madrasah dan pengurus yayasan sangat dominan, sedangkan upaya dalam pemberdayaan guru difokuskan pada kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi, pertama kompetensi personal yang menekankan pada

---

<sup>14</sup>Ikhwanuddin, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta: Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Tesis* (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009)..



penampilan guru yang mendukung penuh wibawa serta guru dihimbau untuk lebih banyak belajar dibanding siswa. Kedua adalah kompetensi pedagogik, kompetensi ini dengan mengadakan pelatihan peningkatan kreatifitas mengajar dan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis *website*. Ketiga adalah kompetensi sosial, dengan mengadakan olah raga bersama dan pertemuan setiap tanggal 2 sambil mengambil gaji. Keempat kompetensi profesional, penambahan sarana belajar dan pelaksanaan workshop serta MGMP.<sup>15</sup>

Dari beberapa penelitian tersebut di atas, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan fokus penelitian dengan penulis. Tesis pertama tentang manajemen peningkatan profesionalisme guru PAI, berfokus pada pengembangan dan peningkatan empat kompetensi guru. Tesis kedua pokok pembahasan bertumpu pada proses rekrutmen dan pengembangan pendidik dan kependidikan di madrasah. Tesis ketiga tidak jauh beda dengan tesis yang kedua yaitu proses rekrutmen dan pemberdayaan pendidik di madrasah.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah terkait dengan implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor. Manajemen yang diterapkan bukan hanya menyangkut rekrutmen dan pengembangan pendidik saja tapi lebih luas cakupannya seperti perencanaan, rekrutmen, penempatan, pemberdayaan, dan evaluasi yang

---

<sup>15</sup> Moh. Iskarim, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Limpung Batang", *Tesis* (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010).

terdapat di pondok pesantren. Maka dari itu penelitian ini merupakan permasalahan baru dalam manajemen pendidik di pondok pesantren.

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan jenis penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara utuh. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif diharapkan peneliti dapat memecahkan masalah sesuai yang diharapkan.<sup>16</sup>

Jenis penelitian ini adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu kesatuan sistem. Kesatuan ini berupa program, peristiwa, kegiatan, atau suatu individu yang terikat dalam kesatuan sistem. Studi kasus bisa dikatakan sebagai penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman dari suatu kasus.<sup>17</sup>

Peneliti menggunakan jenis studi kasus karena obyek yang ingin diperoleh berupa imlementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor. Dengan studi kasus diharapkan bisa memperoleh hasil yang maksimal.

---

<sup>16</sup> Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 3

<sup>17</sup> Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009) hlm. 64

## 2. Lokasi penelitian

Penelitian ini berlokasi di Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo yang terletak di propinsi Jawa Timur. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Pondok Gontor terkait implementasi manajemen pendidik karena ada keunikan tersendiri. Keunikan sistem manajemen itulah yang ingin diperdalam dan teliti lebih jauh. Dengan alasan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian.

## 3. Teknik pengumpulan data

### a. Observasi

Observasi adalah metode menganalisis secara langsung dengan mencatat secara sistematis dan mengamati suatu individu atau kelompok tertentu.<sup>18</sup> Observasi didasarkan atas pengalaman secara langsung, yaitu peneliti ingin mengamati sendiri yang berarti mengalami langsung peristiwanya.<sup>19</sup>

Di sini peneliti ingin mengamati langsung implementasi manajemen pendidik di Gontor. Pengamatan secara langsung bertujuan agar peneliti berpengalaman langsung dengan implementasi kebijakan yang dirumuskan oleh direktur KMI. Dengan pengalaman tersebut diharapkan peneliti mendapatkan data yang akurat dan mendapatkan informasi secara langsung.

---

<sup>18</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2010), hlm. 300

<sup>19</sup> Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 175

b. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (yang mengajukan pertanyaan) dan terwawancara (yang menjawab). Sedangkan tujuan dari wawancara sendiri adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dll, merekonstruksi kebulatan yang dialami masa lalu, memproyeksikan kebulatan sebagai yang diharapkan untuk di alami pada masa akan datang, memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari manusia.<sup>20</sup>

Pembagian wawancara menurut Guba dan Lincoln dalam Lexy J. Meleong adalah 1). Wawancara oleh tim atau panel, 2). Wawancara tertutup dan terbuka, 3). Wawancara riwayat secara lisan, 4). Wawancara terstruktur dan tak terstruktur.<sup>21</sup>

Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur yaitu peneliti menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Wawancara terstruktur pertanyaan-pertanyaan disusun secara rapi dan ketat. Format wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah protokol wawancara yaitu pertanyaan-pertanyaan disusun sebelumnya dan didasarkan atas masalah dalam rancangan

---

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 186

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 188-189

penelitian.<sup>22</sup> Sedangkan informan pada penelitian ini adalah direktur KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, Pimpinan Pondok, guru senior yang memiliki pengaruh, serta beberapa guru yang bisa memberikan informasi.

Adapun beberapa nara sumber yang akan peneliti wawancarai, antara lain:

1. Personal
  - a. Direktur KMI (K.H. Masyhudi Subari, MA)
2. Lembaga
  - a. KMI
  - b. Pengasuhan Santri
  - c. UNIDA
  - d. PUSDAC
  - e. IKPM
  - f. Yayasan
  - g. Sekretaris Pimpinan
3. Guru senior
  - a. Ustadz. Aris Hilmy Hulaimi, S.Th.I
  - b. Ustadz. Syarif Abadi
  - c. Ustadz. Damanhuri, S.Ag
4. Guru junior
  - a. Ustadz. Nur Kholis Abrowi, S.Pd.I
  - b. Ustadz. Angga Triono, S.Pd.I
  - c. Ustadz. Ayi Afifuddin, S.Pd.I
  - d. Ustadz. Rifaniko
  - e. Ustadz. Lukman Bahtiar

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 190

c. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan penyidik. Dokumen sendiri dibagi menjadi dua yaitu dokumen pribadi yang mencakup buku harian, surat pribadi, dan otobiografi. Sedangkan kedua adalah dokumen resmi yang dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga, seperti majalah, buletin, pernyataan, dan berita yang disiarkan kepada media massa.<sup>23</sup>

Untuk memperoleh informasi yang akurat peneliti ingin memanfaatkan dokumen, dokumen tersebut antara lain: Majalah Gontor, Warta Dunia (Wardun), data guru dari kantor KMI (data wali kelas, penempatan guru, dan penataran guru, kegiatan guru, jumlah guru dan santri seluruh Gontor, dan data klasifikasi guru berdasarkan lama mengabdikan), data guru dari pengasuhan santri (pengasuh pondok cabang, kamar-kamar guru, lembaga pondok, unit usaha pondok, anggota badan wakaf, struktur organisasi pondok, dan data kader pondok), data IKPM, data kesekretariatan (Sekretaris Pimpinan), buku pekan perkenalan, jurnal ilmiah

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, hlm, 216-219

UNIDA, jadwal kegiatan harian, mingguan, bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.

d. Teknik analisis data

Setelah mendapatkan semua data yang dibutuhkan, tahap selanjutnya adalah analisis data. Dalam menganalisis data ada beberapa teknik, teknik tersebut antara lain:

1) Reduksi data

Data pada mulanya diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. Setelah satuan diperoleh langkah selanjutnya adalah membuat koding atau memberikan kode pada satuan agar tetap dapat ditelusuri dan berasal dari sumber mana.

2) Kategorisasi

Kategorisasi ialah upaya memilah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap kategori diberi nama yang disebut label.<sup>24</sup>

3) Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan dan memverifikasi data yang sudah di display kedalam kolom atau matriks.

---

<sup>24</sup> *Ibid* hlm. 288

#### 4. Teknik keabsahan data

Setelah menganalisis data langkah selanjutnya adalah mengecek keabsahan data. Teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mengecek keabsahan data ialah triangulasi data. Triangulasi data ialah teknik pemeriksaan keabsaha data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Cara yang dapat dilakukan dalam pengecekan keabsahan data adalah:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
- d. Membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan, menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibid* ., hlm. 330-331



## **F. Sistematika Pembahasan**

Secara keseluruhan penelitian ini terdiri dari lima bab, lima bab tersebut terdiri dari:

Bab I terdiri dari pendahuluan, yang mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian pustaka, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II berupa kajian teori, berisi tentang teori yang relevan dengan judul penelitian. Teori yang digunakan antara lain: definisi kebijakan, implementasi kebijakan pendidikan, proses perumusan kebijakan, evaluasi kebijakan. Kemudian tentang pengelolaan pendidik mencakup perencanaan, rekrutmen pendidik, seleksi calon pendidik, penempatan pendidik, pembinaan pendidik, dan evaluasi pendidik.

Bab III berupa gambaran umum Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, yang terdiri dari letak dan keadaan geografis, profil pondok, sejarah singkat dan perembangannya, visi dan misi lembaga, struktur organisasi, sarana dan prasarana, serta seluruh sumber daya manusia yang dimiliki.

Bab IV berupa analisis terhadap data yang diperoleh dengan persoalan pokok yang dikaji, dan melihat bagaimana implementasi manajemen pendidik, upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pendidik, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen pendidik.

Bab V adalah penutup, penutup tersebut mencakup kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran, serta daftar pustaka dan lampiran-lampiran



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian tentang “Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo” seperti yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pelaksanaan manajemen pendidik telah berjalan dengan baik. Perbedaan yang sangat menonjol tampak pada proses perekrutan pendidik. Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut guru dari luar pondok. Hal tersebut dilakukan agar nilai-nilai dan falsafah Pondok Gontor tetap terjaga walau bergantinya generasi. Proses perekrutan di Pondok Gontor menggunakan tekniknya sendiri yaitu penialian yang dilakukan selama satu tahun terakhir, yaitu ketika siswa telah naik ke kelas 6 KMI. Penilaian dimulai dari kepribadian siswa, keaktifan siswa baik dalam kelas maupun di luar kelas, tingkat disiplin siswa, tingkat penguasaan pelajaran, dan nilai ujian awal tahun dan akhir tahun. Sedangkan penilaiannya adalah lembaga KMI, Pengasuhan Santri, guru senior, wali kelas, Direktur KMI, dan Pimpinan Pondok.

Pengembangan sumber daya manusia atau pendidik dilakukan dengan penugasan, pelatihan, dan pendidikan lanjut. Sedangkan untuk penempatan pendidik sudah ditetapkan oleh Pimpinan Pondok melalui sidang kelulusan siswa akhir. Pondok Gontor melakukan pengendalian

(*controlling*) terhadap sumber daya manusia dengan mengadakan penilaian yang dilakukan oleh guru-guru senior. Penilaian terhadap guru-guru senior dilakukan oleh Direktru KMI dan Pimpinan Pondok secara langsung

2. Adapun upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik dengan beberapa hal antara lain:

a. Studi lanjut

Studi lanjut merupakan fasilitas yang diberikan oleh Pondok kepada guru-guru yang siap menjadi kader Pondok. Studi lanjut dilaksanakan sesuai kebutuhan Pondok atas kebijakan Pimpinan Pondok. Studi lanjut dilaksanakan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Sedangkan semua biaya kebutuhan pendidikan di tanggung oleh Pondok Gontor.

b. *Daurah*

*Daurah* adalah kegiatan semi akademis yang diadakan setiap libur awal tahun dan akhir tahun. Kegiatan ini diisi dengan seminar, pelatihan, work shop, dakwah, kebudayaan, dan bahasa.

c. Sertifikasi guru

Sertifikasi guru diikuti oleh guru-guru senior sesuai ketetapan Direktur KMI.

3. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor antara lain:

a. Faktor pendukung

1) Kemandirian

Kemandirian yang dimiliki oleh Pondok Gontor bersifat menyeluruh yaitu kemandirian pengelolaan dan kemandirian pendanaan dan tidak dibawah naungan pemerintah maupun yayasan. Sehingga Pondok menjadi lembaga pendidikan swakelola dan swadana. Dengan tidak mengurangi nilai-nilai pesantren Pondok Gontor merumuskan arah dan tujuan pendidikan yang dikelola dengan berbasis pada pendidikan kemasyarakatan. Dalam pendanaan Pondok mengembangkan unit-unit usaha dengan menerapkan sistem dari pondok, oleh pondok, dan untuk pondok. Maka dari itu Pondok dapat mengembangkan serta mendanai setiap kegiatan tanpa mengambil uang SPP dari siswa. Sedangkan uang SPP dari siswa untuk mencukupi kebutuhan siswa itu sendiri selama siswa tersebut belajar di Pondok Gontor.

2) Kepemimpinan yang kuat

Model kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor adalah kepemimpinan transformatif, yaitu seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengkomunikasikan model manajemen yang akan dibangun kepada stakeholder Pondok.

- 3) Lingkungan yang mendukung
  - 4) Membangun kerjasama dengan berbagai lembaga baik lembaga dalam negeri maupun lembaga luar negeri. Bentuk kerjasama biasanya dilakukan dengan lembaga pendidikan tinggi.
- b. Faktor penghambat
- 1) Tidak adanya pembukuan dan peraturan tertulis terkait pelaksanaan manajemen pendidik. Proses penyampaian peraturan dilakukan secara lisan tanpa ada pembukuan yang khusus. Hal tersebut membuat kurang maksimalnya dalam pelaksanaan manajemen pendidik.
  - 2) Tidak adanya dokumentasi dalam setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh lembaga Pondok.

## **B. Saran**

1. Kepada Pondok Modern Darussalam Gontor hendaknya memulai pembukuan dan penulisan peraturan dengan rinci, agar pelaksanaan manajemen pendidik bisa terlaksana dengan baik. Hal tersebut juga mengecilkan celah tingkat pelanggaran baik guru maupun siswa. Pembukuan tersebut dapat dimulai dengan;
  - a. Penulisan setiap kegiatan wajib dan sunnah. Kegiatan wajib termasuk rutinitas setiap hari, kegiatan mingguan, bulanan, dan kegiatan tahunan.
  - b. Penulisan peraturan yang menjadi ketetapan Pondok. hal tersebut mempermudah baik bagi siswa maupun bagi guru.

2. Dokumentasi setiap peraturan baru maupun himbauan yang dikeluarkan oleh lembaga Pondok, baik Pengasuhan Santri, KMI, Direktru KMI, dan Pimpinan Pondok.



## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Saputri Dwi, "Manajemen Peningkatan Profesionalisme Guru PAI di Mts Yaketunis Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013
- Djohar, *Guru Pendidikan dan Pembinaannya: Penerapan dalam Pendidikan dan UU Guru*, Yogyakarta: Grafika Indah, 2006.
- E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012
- Haedari, HM. Amin, DKK, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press, 2004
- Hidayat, Ara dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012
- <http://unida.gontor.ac.id>. Di akses pada hari senin tanggal 8 Juni 2015
- Ihsan, Nur Hadi dan Muhammad Akrimul Hakim, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, Ponorogo: Darussalam Press, Pondok Modern Darussalam Gontor, 2004
- Ikhwanuddin, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta: Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Tesis* Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009
- Janawi, *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Jones, James J. dan Donald L. Walters, *Human Resource in Education: Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Q-Media, 2008
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta: Grafindo Persada, 2007



- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1, Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*, Jakarta: PT Salemba Empat Perwira, 2001
- M. Nuh, “3 Masalah Guru di Indonesia” dalam [www.m.okezone.com](http://www.m.okezone.com), diakses pada tanggal 18 November 2014
- Majalah Gontor Edisi Khusus 80 Tahun Mencetak Kader Untuk Semua Golongan, terbit bulan Mei 2006, Jakarta: PT. Gontor Media Jaya, 2006,
- Meleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014
- Moh. Iskarim, “Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Limpung Batang”, *Tesis*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010
- Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006
- Munajat, Nur, *Administrasi Pendidikan*, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2013.
- Munir, Ahmad, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam*, at-Ta'dib Jurnal Kependidikan Islam, diterbitkan oleh Fakultas Tarbiyah Institut Studi Islam Darussalam, Vol. 8, No. 2, 2013
- Notoatmodjo, Suekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Nurdin, Syafaruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Pers, 2002
- Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 sebagai perubahan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005.
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, Purwokerto: STAIN Press, 2010
- Rosidah, Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* Bandung: Alfabeta, 2013

- Saridjo, Marwan, DKK, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, Jakarta: Dharma Bakti, 1982
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Bandung: ALFABETA, 2010
- Sulistyo, “masalah utama guru yang tak kunjung selesai” dalam [www.edukasi.kompas.com](http://www.edukasi.kompas.com), diakses pada tanggal 18 November 2014
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007
- Suharto, Ahmad, *Menggali Mutiara Perjuangan Gontor; Kumpulan Artikel Value Majalah Gontor*, Ngawi: Le Nabas Publising House, 2014
- Suprahatiningrum, Jamil, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*, Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2013
- Staf Sekretaris Pondok Modern Darussalam Gontor, *Serba Serbi Pondok Modern Gontor Pekan Perkenalan Tingkat II*, Ponorogo: Percetakan Darussalam Balai Pendidikan Pondok Modern Gontor, 1997,
- Syaodih, Nana, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009
- Tim Penerbit, *Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor (Wardun)*, Vol. 51. Ponorogo: Darussalam Press, 1996
- \_\_\_\_\_, *Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor (Wardun)*, Vol. 61. Ponorogo: Darussalam Press, 2006
- \_\_\_\_\_, *Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor (Wardun)*, Vol. 57. Ponorogo: Darussalam Press, 2014
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
- Wawancara dengan direktur KMI Pondok Modern Darussalam Gontor K.H. Masyhudi Subari, MA
- Wawancara bersama staff Universitas Darussalam (UNIDA) Ustadz Khaliq, S.Pd.I
- Wawancara dengan Staff KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Ust, Lukman Bakhtiar

Wawancara dengan staff KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Iqbal Fiqry

Wawancara bersama staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Hadi Amroni, S.Pd.I

Wawancara dengan Ustadz Aris Hilmy Hulaimy, S.Th.I selaku penanggung jawab unit usaha Pondok Modern Darussalam Gontor

Wawancara bersama staf Pusdac Pondok Modern Darussalam Gontor

Wawancara dengan staff KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Rifaniko, S.Pd.I

Wawancara dengan guru senior Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Syarif Abadi

Wawancara dengan staff wartel sudan Pondok Modern Darussalam Gontor, Ustadz Nurkolis Abrowi, S.Pd.I

Wawancara dengan guru senior penanggung jawab Pusat Latihan Manajemen dan Pengembangan Masyarakat (PLMPM) Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Damanhuri, S.Ag

Wawancara dengan staf wartel al Azhar Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Angga Triono, S.Pd.I

Wawancara dengan staf Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Pusat Pondok Modern Darussalam Gontor Ustadz Ayi Afifuddin, S.Pd.I

Yasin, Ahmad Fatah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN-Maliki Press, 2011

Zarkasyi, Abdullah Syukri, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor*, Ponorogo, Trimurti Press: 2005

---

\_\_\_\_\_, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005





Acara peresmian UNIDA di balai pertemuan Pondok



Praktik mengajar umum yang wajib dilalui setiap siswa kelas VI



Latihan pramuka yang rutin dilakukan setiap hari kams



Praktik mengajar umum yang wajib dilalui setiap siswa kelas VI



Pembukaan pekan perkenalan *Khutbatul al Arsy* yang diadakan setian tahun



Lomba focal group merupakan rentetan acara pekan perkenelanan





Acara prosesi yudisium  
(pengumuman kelulusan siswa)



Pengumuman kelulusan oleh  
Pimpinan Pondok



Kegiatan kemasyarakatan guru



Kegiatan kemasyarakatan guru



Kegiatan kemasyarakatan guru  
dengan membina TPA di sekitar  
Pondok



Kegiatan kemasyarakatan  
guru dengan membina  
TPA di sekitar Pondok

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (dalam kaitan fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengendalian)
  - a. Fungsi perencanaan
  - b. Fungsi pengorganisasian
  - c. Fungsi pengendalian
2. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
  - a. Kompetensi pedagogik
  - b. Kompetensi profesional
  - c. Kompetensi kepribadian
  - d. Kompetensi sosial
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?

## **INFORMAN DAN DOKUMENTASI**

### **A. Informan**

1. Personal
  - a. Direktur KMI (K.H. Masyhudi Subari, MA)
2. Lembaga
  - a. KMI
  - b. Pengasuhan Santri
  - c. UNIDA
  - d. PUSDAC
  - e. IKPM
  - f. Yayasan
  - g. Sekretaris Pimpinan
3. Guru senior
  - a. Ustadz. Aris Hilmy Hulaimi, S.Th.I
  - b. Ustadz. Syarif Abadi
  - c. Ustadz. Damanhuri, S.Ag
4. Guru junior
  - a. Ustadz. Nur Kholis Abrowi, S.Pd.I
  - b. Ustadz. Angga Triono, S.Pd.I
  - c. Ustadz. Ayi Afifuddin, S.Pd.I
  - d. Ustadz. Rifaniko
  - e. Ustadz. Lukman Bahtiar

### **B. Dokumentasi**

1. Majalah Gontor
2. Warta Dunia (Wardun)
3. Data guru dari kantor KMI (data wali kelas, penempatan guru, dan penataran guru, kegiatan guru, jumlah guru dan santri seluruh Gontor, dan data klasifikasi guru berdasarkan lama mengabdikan)

4. Data guru dari pengasuhan santri (pengasuh pondok cabang, kamar-kamar guru, lembaga pondok, unit usaha pondok, anggota badan wakaf, struktur organisasi pondok, dan data kader pondok)
5. Data IKPM
6. Data kesekretariatan (Sekretaris Pimpinan)
7. Buku pekan perkenalan
8. Jurnal
9. Jadwal kegiatan harian, mingguan, bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.





Nama : Nanang Muswarianto

Judul Penelitian : Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

1. Bagaimana fungsi perencanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (perencanaan sumber daya manusia, perekrutan sumber daya manusia, dan seleksi sumber daya manusia)
  - a. Bagaimana proses perencanaan pendidik?
  - b. Siapa saja yang berperan dalam perencanaan pendidik?
  - c. Kapan proses perencanaan pendidik berlangsung?
  - d. Bagaimana proses perekrutan pendidik untuk jangka pendek dan jangka panjang?
  - e. Kapan proses perekrutan berlangsung?
  - f. Siapa saja yang berperan dalam proses perekrutan pendidik?
  - g. Apa saja aspek pertimbangan bagi proses perekrutan pendidik?
  - h. Sejak kapan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut pendidik dari luar?
  - i. Mengapa Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut pendidik dari luar?
  - j. Bagaimana proses seleksi pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor berlangsung?
  - k. Apa saja aspek yang dinilai dari calon pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
    1. Siapa yang menentukan penilaian seleksi bagi calon pendidik?
2. Bagaimana fungsi pengorganisasian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan dan pembinaan sumber daya manusia, serta pengembangan sumber daya manusia)
  - a. Di mana saja pendidik Pondok Modern Darussalam Gontor ditempatkan?
  - b. Siapa yang menentukan penempatan bagi calon pendidik?
  - c. Kapan proses penempatan pendidik dilaksanakan?
  - d. Bagaimana proses penempatan pendidik berlangsung?

- e. Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan bagi penempatan pendidik?
  - f. Apa saja yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam upaya pengembangan pendidik?
  - g. Siapa yang berperan dalam pengembangan pendidik?
  - h. Bagaimana pengembangan pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor berlangsung?
  - i. Kapan pengembangan pendidik dilaksanakan?
3. Bagaimana fungsi pengendalian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (evaluasi)
    - a. Bagaimana cara Pondok Modern Darussalam Gontor dalam mengevaluasi pendidik?
    - b. Kapan proses evaluasi berlangsung?
    - c. Apa reward yang didapat oleh pendidik yang berpotensi?
    - d. Apa konsekuensi yang diberlakukan oleh Pondok bagi pendidik yang melanggar?
    - e. Siapa saja yang berperan dalam proses evaluasi pendidik?
  4. Apa saja upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
  5. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik setiap guru?
    - a. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran di kelas? (terkait perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran)
    - b. Apakah guru telah mampu mengelola pembelajaran dengan baik?
    - c. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam meningkatkan kemampuan guru dalam memahami siswa? (tingkat pemahaman terkait pemahaman kognitif, kreativitas, kondisi fisik, dan perkembangan tingkat kecerdasan siswa)
    - d. Apakah guru telah mampu untuk memahami setiap siswa yang diajar?
    - e. Bagaimana guru meningkatkan potensi yang dimiliki oleh setiap siswa di kelas?

- f. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis kepada guru?
  - g. Apakah pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di Pondok telah terlaksana secara dialogis dan mendidik kepada setiap siswa?
  - h. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan pemanfaatan teknologi kepada guru dalam pembelajaran?
  - i. Apa saja teknologi yang bisa dimanfaatkan oleh guru?
  - j. Kapan penggunaan teknologi bisa diterapkan?
  - k. Apakah guru mampu memanfaatkan teknologi yang tersedia?
  - l. Bagaimana pelaksanaan evaluasi pembelajaran di Pondok berlangsung?
  - m. Apakah guru melaksanakan evaluasi pembelajaran dengan baik?
  - n. Kapan pelaksanaan evaluasi pembelajaran berlangsung?
  - o. Apa saja jenis evaluasi pembelajaran yang ada di Pondok?
  - p. Apa saja pengembangan siswa yang dilakukan oleh guru?
  - q. Bagaimana pengembangan peserta didik berlangsung, dan kapan dilaksanakan?
6. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi kepribadian setiap guru?
- a. Apakah guru telah berjiwa sebagai pendidik, dan bisa bertindak sesuai norma yang berlaku?
  - b. Bagaimana Pondok meningkatkan kepribadian guru dalam sifat berjiwa pendidik dan berperilaku yang baik?
  - c. Kapan peningkatan tersebut berlangsung?
  - d. Apakah guru telah berperilaku jujur, berakhlak mulia, dan menjadi tauladan bagi siswanya?
  - e. Bagaimana Pondok meningkatkan hal tersebut?
  - f. Apakah guru telah bersikap dewasa, stabil, dan berwibawa?
  - g. Bagaimana Pondok meningkatkan sikap-sikap tersebut?
  - h. Apakah guru memiliki etos kerja, bertanggung jawab, dan percaya diri?
  - i. Bagaimana Pondok meningkatkan hal tersebut kepada guru?

7. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi profesional setiap guru?
  - a. Apakah guru memahami jenis-jenis materi pembelajaran?
  - b. Bagaimana Pondok meningkatkan pemahaman guru dalam setiap jenis-jenis materi pembelajaran?
  - c. Apakah guru telah mampu mengurutkan materi pembelajaran?
  - d. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam mengurutkan materi pembelajaran?
  - e. Apakah guru mampu mengorganisasikan materi pembelajaran?
  - f. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru mengorganisasikan materi pembelajaran?
  - g. Apakah guru dapat mendayagunakan sumber pembelajaran?
  - h. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam mendayagunakan sumber pembelajaran?
  - i. Apakah guru mampu memilih dan menentukan materi belajar?
  - j. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam memilih dan menentukan materi belajar?
8. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi sosial setiap guru?
  - a. Apakah guru bisa bersikap dan bertindak secara obyektif?
  - b. Bagaimana Pondok mengajarkan kepada guru dalam bersikap dan bertindak secara obyektif?
  - c. Apakah guru dapat beradaptasi dengan lingkungan?
  - d. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan beradaptasi bagi guru?
  - e. Apakah guru dapat berkomunikasi secara efektif?
  - f. Apakah guru dapat bersikap empatik dan santun dalam berkomunikasi?
  - g. Bagaimana Pondok meningkatkan kemampuan guru dalam berkomunikasi?
9. Bagaimana Pondok Modern Darussalam Gontor mengatur dan memberikan kesejahteraan bagi guru?

10. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
11. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?



Nama: Nanang Muswarianto  
Judul penelitian: Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor  
Informan: K.H. Masyhudi Subari, MA (Direktur KMI)

### Daftar Pertanyaan Wawancara

#### A. Sejarah Pondok

1. Kapan *Kuliyatul Mu'allimin al Islamiyah* (KMI) berdiri?
2. Sejak kapan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut guru dari luar?
3. Apa alasan yang dikemukakan oleh Pondok tidak merekrut guru dari luar Pondok?
4. Apa yang melatar belakangi Pondok tidak merekrut guru dari luar?

#### B. Sistem Organisasi

1. Bagaimana lembaga KMI bertanggung jawab terhadap sistem pendidikan yang dijalankan?
2. Bagaimana peran Direktur dalam menjalankan pendidikan di Pondok? (terutama proses belajar-mengajar ddalam kelas)
3. Bagaimana KMI menjalankan fungsinya? (fungsi manajemen, perencanaan,, pengorganisasian, dan pengendalian)
4. Apakah staf KMI mampu menjalankan fungsinya dengan baik?
5. Bagaimana sistem pertanggung jawaban kinerja lembaga KMI?
6. Apa saja kriteria kepanitian yang ditunjuk oleh lembaga KMI? (panitia ulangan harian, ujian awal tahun, ujian akhir tahun, ujian pelajaran sore, praktik mengajar, dan ujian akhir bagi siswa kelas VI)
7. Apa kriteria untuk menjadi staf KMI?
8. Bagaimana penunjukkan dan perekrutan staf KMI?
9. Apakah telah sesuai dengan fungsi manajemen?

#### C. Manajemen Pendidik

1. Bagaimana sistem perencanaan pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
  - a. Bagaimana perencanaan pendidik di Gontor? (perencanaan untuk jangka pendek dan jangka panjang)
  - b. Kapan perencanaan pendidik dilaksanakan?
  - c. Siapa saja yang berperan dalam perencanaan pendidik?
  - d. Bagaimana sistem perekrutan yang ada di Pondok?
  - e. Kapan perekrutan pendidik dilakukan?
  - f. Bagaimana Pondok memperhatikan kebutuhan pendidik setiap lembaga dan Pondok cabang yang membutuhkan?
  - g. Bagaimana Pondok melakukan proses seleksi pendidik?
  - h. Siapa saja yang berperan dalam proses seleksi pendidik di Pondok?
2. Bagaimana sistem pengorganisasi pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan, pembinaan, dan pengembangan pendidik)
  - a. Bagaimana proses penempatan pendidik di Pondok?
  - b. Bagaimana pembinaan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - c. Kapan pembinaan pendidik dilakukan?
  - d. Bagaimana pengembangan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - e. Kapan proses pengembangan pendidik dilakukan?
  - f. Apa saja media dan fasilitas yang digunakan dalam pengembangan pendidik?
3. Bagaimana sistem pengendalian pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penilaian kinerja)
  - a. Faktor apa saja yang dinilai terkait penilaian kinerja pendidik?
  - b. Siapa yang berperan dalam proses penilaian kinerja pendidik?
  - c. Kapan penilaian kinerja pendidik dilaksanakan?
  - d. Bagaimana proses penilaian kinerja berlangsung?

4. Apa saja upaya yang dilakukan Pondok dalam meningkatkan kompetensi pendidik? (kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial)
  - a. Apa upaya yang dilakukan oleh Pondok untuk meningkatkan kompetensi guru?
  - b. Bagaimana proses peningkatan kompetensi berlangsung?
  - c. Kapan peningkatan kompetensi pendidik dilakukan?
  - d. Siapa yang berperan dalam peningkatan kompetensi pendidik?
  - e. Media apa saja yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
  - f. Apakah peningkatan kompetensi pendidik di Pondok cabang sama dengan proses yang dilakukan di Pondok Gontor 1?
5. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Gontor?
6. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidik di pondok Gontor?



Nama: Nanang Muswarianto  
Judul penelitian: Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor  
Informan: Lembaga KMI

### Daftar Pertanyaan Wawancara

#### A. Sejarah Pondok

1. Kapan *Kuliyatul Mu'allilimin al Islamiyah* (KMI) berdiri?
2. Sejak kapan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut guru dari luar?
3. Apa alasan yang dikemukakan oleh Pondok tidak merekrut guru dari luar Pondok?
4. Apa yang melatar belakangi Pondok tidak merekrut guru dari luar?

#### B. Sistem Organisasi

1. Bagaimana lembaga KMI bertanggung jawab terhadap sistem pendidikan yang dijalankan?
2. Bagaimana peran Direktur dalam menjalankan pendidikan di Pondok? (terutama proses belajar-mengajar ddalam kelas)
3. Bagaimana KMI menjalankan fungsinya? (fungsi manajemen, perencanaan,, pengorganisasian, dan pengendalian)
4. Apakah staf KMI mampu menjalankan fungsinya dengan baik?
5. Bagaimana sistem pertanggung jawaban kinerja lembaga KMI?
6. Apa saja kriteria kepanitian yang ditunjuk oleh lembaga KMI? (panitia ulangan harian, ujian awal tahun, ujian akhir tahun, ujian pelajaran sore, praktik mengajar, dan ujian akhir bagi siswa kelas VI)
7. Apa kriteria untuk menjadi staf KMI?
8. Bagaimana penunjukkan dan perekrutan staf KMI?
9. Apakah telah sesuai dengan fungsi manajemen?

#### C. Manajemen Pendidik

1. Bagaimana sistem perencanaan pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
  - a. Bagaimana perencanaan pendidik di Gontor? (perencanaan untuk jangka pendek dan jangka panjang)
  - b. Kapan perencanaan pendidik dilaksanakan?
  - c. Siapa saja yang berperan dalam perencanaan pendidik?
  - d. Bagaimana sistem perekrutan yang ada di Pondok?
  - e. Kapan perekrutan pendidik dilakukan?
  - f. Bagaimana Pondok memperhatikan kebutuhan pendidik setiap lembaga dan Pondok cabang yang membutuhkan?
  - g. Bagaimana Pondok melakukan proses seleksi pendidik?
  - h. Siapa saja yang berperan dalam proses seleksi pendidik di Pondok?
2. Bagaimana sistem pengorganisasi pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan, pembinaan, dan pengembangan pendidik)
  - a. Bagaimana proses penempatan pendidik di Pondok?
  - b. Bagaimana pembinaan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - c. Kapan pembinaan pendidik dilakukan?
  - d. Bagaimana pengembangan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - e. Kapan proses pengembangan pendidik dilakukan?
  - f. Apa saja media dan fasilitas yang digunakan dalam pengembangan pendidik?
3. Bagaimana sistem pengendalian pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penilaian kinerja)
  - a. Faktor apa saja yang dinilai terkait penilaian kinerja pendidik?
  - b. Siapa yang berperan dalam proses penilaian kinerja pendidik?
  - c. Kapan penilaian kinerja pendidik dilaksanakan?
  - d. Bagaimana proses penilaian kinerja berlangsung?

4. Apa saja upaya yang dilakukan Pondok dalam meningkatkan kompetensi pendidik? (kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial)
  - a. Apa upaya yang dilakukan oleh Pondok untuk meningkatkan kompetensi guru?
  - b. Bagaimana proses peningkatan kompetensi berlangsung?
  - c. Kapan peningkatan kompetensi pendidik dilakukan?
  - d. Siapa yang berperan dalam peningkatan kompetensi pendidik?
  - e. Media apa saja yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
  - f. Apakah peningkatan kompetensi pendidik di Pondok cabang sama dengan proses yang dilakukan di Pondok Gontor 1?
5. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Gontor?
6. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidik di pondok Gontor?

Nama: Nanang Muswarianto  
Judul penelitian: Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor  
Informan: Lembaga Pengasuhan Santri

### Daftar Pertanyaan Wawancara

#### A. Sejarah Pondok

1. Kapan *Kuliyatul Mu'allimin al Islamiyah* (KMI) berdiri?
2. Sejak kapan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak merekrut guru dari luar?
3. Apa alasan yang dikemukakan oleh Pondok tidak merekrut guru dari luar Pondok?
4. Apa yang melatar belakangi Pondok tidak merekrut guru dari luar?

#### B. Sistem Organisasi

1. Bagaimana lembaga Pengasuhan Santri bertanggung jawab terhadap sistem pendidikan yang dijalankan?
2. Bagaimana peran Pengasuhan Santri dalam menjalankan pendidikan di Pondok? (terutama proses belajar-mengajar ddalam kelas)
3. Bagaimana Pengasuhan Santri menjalankan fungsinya? (fungsi manajemen, perencanaan,, pengorganisasian, dan pengendalian)
4. Apakah staf Pengasuhan Santri mampu menjalankan fungsinya dengan baik?
5. Bagaimana sistem pertanggung jawaban kinerja lembaga Pengasuhan Santri?
6. Apa kriteria untuk menjadi staf Pengasuhan Santri?
7. Bagaimana penunjukkan dan perekrutan staf Pengasuhan Santri?
8. Apakah telah sesuai dengan fungsi manajemen?

#### C. Manajemen Pendidik

1. Bagaimana sistem perencanaan pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?

- a. Bagaimana perencanaan pendidik di Gontor? (perencanaan untuk jangka pendek dan jangka panjang)
  - b. Kapan perencanaan pendidik dilaksanakan?
  - c. Siapa saja yang berperan dalam perencanaan pendidik?
  - d. Bagaimana sistem perekrutan yang ada di Pondok?
  - e. Kapan perekrutan pendidik dilakukan?
  - f. Bagaimana Pondok memperhatikan kebutuhan pendidik setiap lembaga dan Pondok cabang yang membutuhkan?
  - g. Bagaimana Pondok melakukan proses seleksi pendidik?
  - h. Siapa saja yang berperan dalam proses seleksi pendidik di Pondok?
2. Bagaimana sistem pengorganisasi pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan, pembinaan, dan pengembangan pendidik)
- a. Bagaimana proses penempatan pendidik di Pondok?
  - b. Bagaimana pembinaan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - c. Kapan pembinaan pendidik dilakukan?
  - d. Bagaimana pengembangan pendidik yang dilakukan oleh Pondok?
  - e. Kapan proses pengembangan pendidik dilakukan?
  - f. Apa saja media dan fasilitas yang digunakan dalam pengembangan pendidik?
  - g. Bagaimana sistem pengendalian pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penilaian kinerja)
  - h. Faktor apa saja yang dinilai terkait penilaian kinerja pendidik?
  - i. Siapa yang berperan dalam proses penilaian kinerja pendidik?
  - j. Kapan penilaian kinerja pendidik dilaksanakan?
  - k. Bagaimana proses penilaian kinerja berlangsung?
3. Apa saja upaya yang dilakukan Pondok dalam meningkatkan kompetensi pendidik? (kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial)
- a. Apa upaya yang dilakukan oleh Pondok untuk meningkatkan kompetensi guru?

- b. Bagaimana proses peningkatan kompetensi berlangsung?
  - c. Kapan peningkatan kompetensi pendidik dilakukan?
  - d. Siapa yang berperan dalam peningkatan kompetensi pendidik?
  - e. Media apa saja yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
  - f. Apakah peningkatan kompetensi pendidik di Pondok cabang sama dengan proses yang dilakukan di Pondok Gontor 1?
4. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Gontor?
  5. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidi di pondok Gontor?

Nama: Nanang Muswarianto  
Judul penelitian: Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor  
Informan: Guru Senior

#### Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana fungsi perencanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
2. Bagaimana perencanaan pendidik di Pondok Gontor?
3. Bagaimana sistem perekrutan pendidik di Pondok Gontor?
4. Bagaimana proses seleksi di Pondok Gontor?
5. Bagaimana fungsi pengorganisasian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan dan pembinaan sumber daya manusia, serta pengembangan sumber daya manusia)
6. Bagaimana [erempatan dan pembinaan pendidik di Pondok Gontor?
7. Di mana saja calon pendidik Gontor di tempatkan?
8. Siapa saja yang berperan dalam proses penempatan?
9. Bagaimana proses pengembangan pendidik di Pondok Gontor?
10. Bagaimana proses pembinaan pendidik di Pondok Gontor?
11. Kapan pembinaan pendidik dilaksanakan?
12. Siapa yang berperan dalam proses pembinaan pendidik?
13. Siapa yang berperan dalam proses pengembangan pendidik di Pondok Gontor?
14. Kapan proses penembangan pendidik di Pondok Gontor berlangsung?
15. Bagaimana fungsi pengendalian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (evaluasi)
16. Bagaimana Pondok Gontor menjamin kesejahteraan guru?
17. Apakah kesejahteraan guru di Pondok Gontor telah diberikan dengan sesuai kinerja guru?

18. Apa saja upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
19. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik setiap guru?
20. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi kepribadian setiap guru?
21. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi profesional setiap guru?
22. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi sosial setiap guru?
23. Bagaimana Pondok Modern Darussalam Gontor mengatur dan memberikan kesejahteraan bagi guru?
24. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
25. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?



Nama: Nanang Muswarianto  
Judul penelitian: Implementasi manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor  
Informan: Guru Junior

#### Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana fungsi perencanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
2. Bagaimana perencanaan pendidik di Pondok Gontor?
3. Bagaimana sistem perekrutan pendidik di Pondok Gontor?
4. Bagaimana proses seleksi di Pondok Gontor?
5. Bagaimana fungsi pengorganisasian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (penempatan dan pembinaan sumber daya manusia, serta pengembangan sumber daya manusia)
6. Bagaimana [erempatan dan pembinaan pendidik di Pondok Gontor?
7. Di mana saja calon pendidik Gontor di tempatkan?
8. Siapa saja yang berperan dalam proses penempatan?
9. Bagaimana proses pengembangan pendidik di Pondok Gontor?
10. Bagaimana proses pembinaan pendidik di Pondok Gontor?
11. Kapan pembinaan pendidik dilaksanakan?
12. Siapa yang berperan dalam proses pembinaan pendidik?
13. Siapa yang berperan dalam proses pengembangan pendidik di Pondok Gontor?
14. Kapan proses penembangan pendidik di Pondok Gontor berlangsung?
15. Bagaimana fungsi pengendalian manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor? (evaluasi)
16. Apa saja upaya yang dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi pendidik?
17. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik setiap guru?

18. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi kepribadian setiap guru?
19. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi profesional setiap guru?
20. Bagaimana upaya yang dilakukan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan kompetensi sosial setiap guru?
21. Bagaimana Pondok Modern Darussalam Gontor mengatur dan memberikan kesejahteraan bagi guru?
22. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?
23. Apa saja faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor?



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**Identitas diri** :

Nama : Nanang Muswarianto  
Tempat Tanggal lahir : Magetan, 18 Juli 1988  
Alamat : Ringinagung Rt, 05/04 Magetan Jawa Timur  
Nama Ayah : Musman  
Nama Ibu : Sumini

**Riwayat pendidikan** :

SD : SDN, Magetan 2 (1996-2002)  
SMP & SMA : Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo  
(2002-2008)  
S 1 : IAIN Surakarta (2009-2013)  
S 2 : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2013-Sekarang)

**Pengalaman organisasi** :

1. Bagian penerimaan tamu Pondok Modern Darussalam Gontor (OPPM) (2007-2008)
2. Bagian pembangunan Pondok Modern Darul Qiyam Gontor 6 Magelang (2008-2009)
3. Ketua Koperasi Mahasiswa IAIN Surakarta (2011-2012)
4. Panitia PLPG Jawa Tengah Rayon 232 IAIN Surakarta (2013)
5. Ketua devisi ekonomi kreatif IKPM cabang Madiun (2015-sekarang)
6. Anggota Kamar Dagang Indonesia (KADIN) cabang Magetan (2014-sekarang)
7. Anggota Forum Koperasi Pesantren (FOKER) cabang Magetan dan Jawa Timur (2015-sekarang)
8. Anggota Paguyuban Lingkungan Industri Kecil (LIK) Magetan (2015-sekarang)

**Pengalaman mengajar** :

1. Pondok Modern Darul Qiyam Gontor 6 Magelang (2008-2009)
2. SDN Pondok 1 Sukoharjo 2012-2013
3. Pondok Hidayatul Mubtadiin Magetan (2015-sekarang)