



MANAJEMEN PROFESI GURU BERBASIS KADERISASI: KONSEPSI DAN APLIKASI DI PESANTREN AR-RAUDLATUL HASANAH MEDAN

Radinal Mukhtar Harahap¹, Abdullah Sani Ritonga²,

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ar-Raudlatul Hasanah Medan
radinalmukhtarhrp@stt-rh.ac.id¹; abdullahsani416@gmail.com²

Abstrak

Pengembangan dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam seharusnya menjadi permasalahan yang dapat dituntaskan dengan merujuk kepada *best practice* yang dapat diduplikasi dan dimodifikasi. Tulisan ini bermaksud melakukannya dari praktik yang dilakukan Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah terhadap manajemen profesi guru-guru mereka. Metode yang digunakan untuk mendeskripsikannya adalah kualitatif melalui beberapa langkah yang telah populer yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Tabulasi data direduksi dan disimpulkan dengan temuan bahwa manajemen profesi guru yang dilaksanakan terintegrasi antara [1] proses rekrutmen dan [2] peningkatan mutu. Untuk yang pertama menjadi proses penyemaian bibit guru, sedangkan yang kedua adalah pematangan posisi guru sebagai sosok yang diteladani. Tulisan ini ditutup dengan diskusi format integrasi itu dengan istilah kaderisasi guna merespon ketimpangan antara pertumbuhan kuantitas lembaga-lembaga yang semakin cepat pertumbuhannya tetapi tidak mengalami pengembangan dan keberlanjutan kualitas di dalamnya.

Kata kunci: manajemen guru, kaderisasi, pesantren modern

Abstract

The development and sustainability of Islamic educational institutions should be a problem that can be solved by referring to best practices that can be duplicated and adapted. This article aims to achieve this through Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah's practices in relation to its teachers' management. The qualitative method used for the description includes several famous steps: interviews, observation, and documentation. The data table was reduced, and it was concluded that professional teacher management was integrated between [1] the recruitment process and [2] quality improvement. The first is the process of sowing seeds for teachers, while the second is the maturation of the teacher's position as a role model. This article concludes with a discussion of the integration format in which the term "cadreization" is used to respond to the imbalance between the quantitative growth of institutions that grow faster but do not experience development and qualitative sustainability.

Keywords: Teacher, cadreization, Pesantren Modern.

PENDAHULUAN

Guru memainkan peran besar dalam ketercapaian tujuan pendidikan. Ia adalah motor dalam pergerakan setiap struktur manajemen pendidikan Islam yang harus dikembangkan secara kualitas. Dekawati (2011) menawarkan tiga pendekatan, yaitu melalui pendidikan lanjut, pelatihan profesi dan keikutsertaan pada forum-forum ilmiah. Pemerintah sendiri, dalam hal ini telah melakukan beberapa terobosan, meskipun dinilai, cenderung lebih mengarah kepada kepentingan politik dibanding upaya peningkatan kinerja berbasis *output* atau luaran. Permasalahan tentang pengelolaan dan pengembangan guru yang demikian itu telah banyak dibicarakan peneliti seperti Hasibuan, dkk (2023)., Afriani, dkk (2023)., Arbiah Sari (2022) dan Putri (Damayanti, 2023) meski belum berujung pada kesimpulan yang menyatakannya sebagai permasalahan yang terpecahkan.

Imbas darinya adalah kedudukan dan posisi guru sebagai profesi yang kian jauh panggang dari api. (Husaini, 2018) Guru tidak lagi dipandang sebagai wajah yang punya pengaruh besar terhadap lembaga pendidikan melainkan layaknya pekerjaan yang mendatangkan kesejahteraan.(Anwar, 2018; Nurjan, 2015; Prasetyo et al., 2017; Susanto, 2020) Kata profesi (*to profess*), yang sebenarnya lebih berfilosofi kepada kecintaan (Rahardjo, 2010) semakin dipahami hanya sebatas vokasi dan okupasi (pekerjaan dan mata pencaharian). Sangat disayangkan bila akhirnya profesi keguruan yang memerlukan idealisme, keikhlasan ataupun komitmen dalam melaksanakannya tersebut tergerus dalam perkembangan waktu.(R. M. Harahap, 2022)

Keadaan yang tergambarakan di atas tentu juga berdampak serius pada lembaga ataupun institusi pendidikan. Lembaga dikarenakan olehnya dituntut untuk melakukan pembenahan sehingga dapat tetap bertahan di tengah arus perubahan. H.F. Zarkasyi (2020) menuturkan bahwa kelemahan dalam pengelolaan guru atau kaderisasinya banyak mengakibatkan pesantren vakum hingga tutup hanya karena sosok guru utama (Kyai) wafat dan tidak tergantikan. Kenyataan demikian bisa mengacu pada kasus 'gontor lama di generasi ketiga' yang kemudian menjadi latarbelakang KH. Imam Zarkasyi dengan Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo mengubah statuta kepemilikan dari Yayasan kepada Wakaf, agar keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan dapat terus terjamin keberlangsungannya.

Berkaca pada hal itu, tulisan ini menghadirkan konsep dan aplikasi manajemen profesi keguruan berbasis kaderisasi yang dipraktikkan oleh Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan; lembaga Pendidikan Islam yang saat diteliti telah bertahan menyelenggarakan pendidikan selama 40 tahun. Penggambaran atas konsep dan aplikasi darinya diharapkan mampu memberikan sumbangsih, setidaknya narasi *best practice* yang dapat dipublikasi. Basis kaderisasi yang dilaksanakan oleh Pesantren ini, bahkan dicantumkan jelas pada visinya, yakni *menjadi lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat bermutu... yang diimplementasikan secara terstruktur dan simultan ...* (Sekretariat, 2019, p. 6).

Pemilihan pesantren untuk merujuk guna mencarikan solusi tentang permasalahan guru tentu tidak lepas dari sikap lembaga ini yang dipandang sangat bergantung pada keberadaan guru yang disebut dengan istilah kyai. (Dhofier, 1982) Pandangan Kyai/guru diyakini berandil besar atas kondisi lembaga dengan setiap unsur yang ada di dalamnya. Merujuk Daud dalam lokus yang lebih luas, gambaran peran Kyai dengan setiap unsurnya itulah yang sebenar-benarnya menjadi *devine wisdom*, yang terilustrasikan ketika Rasul memilih untuk mendidik sahabat-sahabat yang akan menjadi guru bagi sahabat lainnya sehingga ajaran dan nilai keberislaman yang didakwahkan terlaksana secara berkesinambungan dan terlihat pada tingkah laku para sahabat. (Nor Wan Daud, 2017)

Tulisan ini, dengan begitu secara sadar meminjam *devine wisdom* di atas dengan memberikan ruang guna menggambarkan bagaimana arsitektur manajemen yang dapat membangun terintegrasi dalam profesi keguruan. Arsitektur yang dimaksud adalah bentuk proses rekrutmen dan peningkatan mutu yang dikelola secara menyatu. Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan yang menjadi objek penelitian tulisan ini memberi istilah terhadap proses itu sebagai manajemen berbasis kaderisasi. Dengan begitu, tulisan ini akan berusaha memotret bagaimana manajemen profesi keguruan berbasis kaderisasi dilaksanakan.

Pemilihan lembaga yang diteliti ini juga dapat disandarkan pada alasan historis maupun sistem pendidikan relevan terhadap diskursus keguruan. Sejarah pendiriannya disebutkan lahir dari inisiasi cetusan tausiyah guru (pembimbing utama) pengajian masyarakat muslim Karo Paya Bundung yang menyinggung keluarga-keluarga mapan di sisi ekonomi dan intelektual, tetapi lupa mengokohkan diri di bidang pendidikan

agama. Pernyataan tersebut dalam dokumen-dokumen resminya, juga website yang terbuka untuk publik, dan dicatat sebagai embrio yang mamacu kelahiran pesantren dengan tindak lanjut berupa pertemuan ataupun pengajian hingga diikrarkan pada 18 Oktober 1982 - 01 Muharram 1403 H. (Sekretariat, 2019)

Begitu pula dengan sistem pendidikannya yang begitu identik dengan profesi keguruan. Lembaga ini mendaulat sistem yang diselenggarakannya dengan istilah *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah* Pondok Modern Gontor Ponorogo yang relevan dengan konsep kaderisasi guru-guru islami. Dalam dokumen profil dijelaskan sebagai berikut:

“KMI Ar-Raudlatul 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...” (hlm. 4)

Dengan begitu, baik penggambaran pelaksanaan maupun perumusan arsitektur manajemen profesi keguruan yang berbasis kaderisasi diharapkan mampu diperoleh dari lembaga ini guna memberi pengayaan terkait manajemen profesi keguruan yang cenderung berhenti pada aktivitas keguruan itu saja dalam penelitian-penelitian yang telah disebutkan sedari awal. Dua proses yang akan diperhatikan dalam hal ini, yaitu rekrutmen bibit guru dan peningkatan mutu mereka. Kedua proses itu akan didiskusikan untuk menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan sehingga upaya meningkatkan mutu guru-guru yang direkrut adalah menjadi keharusan yang dijajaki lembaga pendidikan sebagaimana merekrut guru-guru yang bermutu adalah pilihan terbaik setiap lembaga pendidikan.

Mengenai ini, beberapa penelitian telah ditelusuri meski dinilai cenderung memisahkan proses rekrutmen guru dan peningkatan mutunya seperti Wiwaha, Fadhilah dan Utami. (Wiwaha, 2012; Fadhillah, 2016; Utami, 2019) Artikel-artikel yang disebut itu tidak menawarkan kesinambungan dua proses dalam bingkai kaderisasi yang seharusnya menyatu. Untuk istilah kaderisasi sendiri, temuan-temuan Yulianti, Falah, Wahid dan Ishlahuddin cenderung memaknainya sebatas regenerasi dan jaminan keberadaan saja (Yulianti, 2015; Falah, 2019; Wahid & Ishlahuddin, 2021), tanpa melihat sisi-sisi yang dapat dioptimalkan sebagai modal yang baik untuk mengembangkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini diorganisasi untuk memotret temuan yang dijumpai di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah, Jl. Letjend Jamin Ginting, km 11, Paya Bundung/ Jl. Setia Budi Simpang Selayang Medan, Sumatera Utara. Dengan begitu, merujuk pada teori penelitian, metode yang digunakan adalah kualitatif dengan mendeskripsikan data-data yang diperoleh, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sehingga melahirkan kesimpulan yang komprehensif. Kesimpulan itu sendiri dianalisis berdasarkan tabulasi data, reduksi atasnya dan penarikan kesimpulan. Penelitian semacam ini menempatkan peneliti sebagai instrument kunci yang dituntut langsung terlibat di lapangan penelitian. (Sugiyono, 2016, hlm. 11)

Dalam penyajiannya, akan dipaparkan dua proses yang cenderung dimaknai terpisah dalam lingkup manajemen, yaitu proses rekrutmen guru dan proses peningkatan mutunya setelah narasi profil singkat lembaga yang dijadikan pengantar dalam mengulas sisi-sisi yang terkait dengan kaderisasi dan kondisi keguruannya. Setelah itu, didiskusikan bagaimana memadukan dua proses yang ada menjadi satu dalam basis kaderisasi manajemen profesi keguruan di Pesantren. Basis ini, terlebih di kalangan pesantren, cenderung dianggap titik lemah (Yulianti, 2015) sehingga tulisan ini diharap menjadi jawaban atas anggapan tersebut.

HASIL TEMUAN

Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan: Basis Kaderisasi dan Kondisi Guru

Embrio kelahiran pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan adalah tausiyah guru pengajian masyarakat muslim Karo Paya Bundung yang bernama Ustadz Usman Husni mengenai kelompok keluarga yang mapan di sisi ekonomi dan intelektual, tetapi lupa mengokohkan diri di bidang pendidikan agama. Hal ini perlu dipahami karena sebenarnya budaya pengajian dan mendalami ilmu agama, sejak tahun 1070-an, di lingkungan tersebut telah ada dan dikembangkan meskipun jumlah masyarakat yang bermukim di sana masih sedikit. Ibadah-ibadah berjamaah di kala itu dilakukan di rumah-rumah untuk selanjutnya inisiatif pertama adalah pembangunan mushalla. Jumlah yang sedikit itu, di antara penyebabnya adalah masih banyak keluarga masyarakat yang belum memeluk agama Islam meskipun di antara mereka sudah ada yang berjihad menghidupkan dakwah di daerah-daerah pedalaman dan terpencil.

Pemikiran untuk membekali diri dalam berdakwah sekaligus meneruskan estafet perjuangan melalui jalur pendidikan yang mejadikan tausiyah Ustadz Usman Husni yang mengena dalam diri mereka, selain ketika pembangunan mushalla, Bapak H. Ahkam Tarigan selaku pewakif juga berharap (berdoa) agar dari tempat beribadah yang kecil itu lahir pemimpin-pemimpin yang handal bagi negara dan bangsa ini kelak. Dari titik sejarah awal ini, pemikiran berbasis kaderisasi telah terlihat, baik dalam narasi ceramah yang disampaikan maupun doa dan harapan ketika membangun mushalla. Hal itu diperkuat pula dengan kenyataan bahwa Ustadz Usman Husni yang notabene adalah alumnus Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo 1976 dibantu di masa-masa awalnya mengasuh pesantren ini oleh guru-guru yang berasal dari Pondok Modern yang sama sehingga program dan kegiatan yang diinisiasi punya visi dan misi yang berkelanjutan, tersambung dari pucuk ke hilirnya. (Sekretariat, 2019, pp. 1–5)

Basis dokumen terkait itu juga dapat dilihat dari narasi tertulis visi lembaga, yaitu:

(1) menjadikan lembaga Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah sebagai lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat yang bermutu, semata-mata untuk ibadah kepada Allah swt., dan mengharap ridha-Nya, serta mengimplementasikan fungsi khalifah Allah di muka bumi. (2) kaderisasi ulama dan pemimpin umat yang diimplemen- tasikan secara terstruktur dan simultan melalui milu yang kondusif, serta layanan pembentukan individu yang unggul dan *berkualitas* baik, sebagai akademisi maupun praktisi yang tercermin dalam sikap inovatif, kreatif dan proaktif terhadap perkembangan ilmu. (hlm. 6)

Narasi di atas memperlihatkan bahwa lembaga ini punya gagasan yang besar untuk terus tumbuh sekaligus menumbuhkan. Istilah tumbuh untuk mewakili gagasan melakukan penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung di lembaga tersebut dari waktu ke waktu, tanpa jeda, ataupun menurunkan kualitas penyelenggaraannya. Adapun istilah menumbuhkan adalah komitmen untuk melahirkan alumni-alumni yang mengembangkan lembaga tersebut dan mengembangkan dirinya sendiri, baik dalam kedudukan sebagai pemimpin maupun sebagai ulama. Pemaknaan yang demikian itu yang merupakan deskripsi dari profesi keguruan di kalangan pesantren modern yang diwujudkan secara kebermanfaatn yang terstruktur, yang simultan, dengan basis kaderisasi yang jelas. (R. M. Harahap, 2022)

Konsepsi kaderisasi yang dijelaskan di atas semakin relevan dengan pola pengembangan lembaga pendidikan tersebut yang di saat penelitian ini dilaksanakan telah menaungi lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang berjenjang secara terstruktur dari tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah (MDTA), Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah yang setara dengan MTs dan MA dan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ar-Raudlatul Hasanah. (hlm. 23) Dengan begitu, baik konsepsi visi, observasi misi, catatan histori dan bentuk pendidikan yang terselenggara, telah menunjukkan konsep kaderisasi yang terkoneksi secara baik.

Keadaan yang demikian tidak akan terlepas dari kenyataan mengenai kondisi guru Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah yang telah memperlihatkan perjenjangan terstruktur. Mereka mengklasifikasinya pada empat yaitu dewan guru, guru tetap, guru tidak tetap dan guru pengabdian. Wawancara dengan Direktur yang muncul juga dalam dokumen *Tata Tertib Guru* menjelaskan bahwa dewan guru adalah sekumpulan guru yang berkedudukan memberi masukan dan menyosialisasikan kebijakan-kebijakan pesantren dengan keaktifan di pesantren minimal 10 tahun, dan dipilih selektif. Adapun guru tetap, adalah yang sekolah induknya (*homebase*) di Pesantren, untuk membedakannya dengan guru tidak tetap yang tidak ber-*homebase* tetapi punya kesempatan mengajar dan beraktivitas. Guru Pengabdian adalah guru yang mengajar pada tahun pertama di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan, dan belum menamatkan pendidikan strata sarjana (S1). (Sekretariat Pesantren, 2020, p. 9)

Berikut adalah rincian jumlah guru yang melaksanakan tugas menyelenggarakan pendidikan pada TA. 2022-2023:

Klasifikasi	Ustadz	Ustadzah
Dewan Guru	33	14
Guru Tetap	101	96
Guru Tidak Tetap	13	28
Guru Pengabdian	15	9
Jumlah	162	147
Total	309	

Klasifikasi tersebut di atas secara ringkas menunjukkan bahwa proses rekrutmen guru akan diawali dengan menjadi guru pengabdian dan diakhiri dengan status dewan guru. Dalam menjalani setiap perjenjangan itu kemudian peningkatan mutu dilaksanakan.

Rekrutmen Guru Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan

Bagian ini akan menerangkan rincian dari proses rekrutmen yang dilaksanakan di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan, yang selengkapnya termanajemen atas (1) penjurukan, (2) penempatan, (3) penugasan, (4) pengarahan, (5) pengawasan, (6) evaluasi, dan (7) penilaian.

Penjurukan adalah pemilihan seseorang menjadi guru pengabdian yang beraktivitas secara aktif dalam kegiatan belajar-mengajar meskipun dituntut agar memperoleh gelar sarjana (S1) sehingga didaftarkan menjadi guru tetap atau tidak tetap. Penjurukan tersebut diutamakan bagi alumni-alumni pesantren yang selanjutnya akan ditempatkan dan ditugaskan mengampu mata pelajaran atau kegiatan tertentu untuk dievaluasi dan dinilai dalam sistem pengarahan dan pengawasan yang berkesinambungan. Termasuk dalam tahap penjurukan ini adalah pendidikan calon guru selama 6 atau 4 tahun dalam sistem yang disebut dengan istilah *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*. Dalam formasinya, setiap santri diberikan orientasi pendidikan agar menjadi guru, minimal, bagi komunitas masyarakat yang didiaminya pasca belajar formal. Dalam hal itu, mereka dilatih untuk memimpin, mengonsepsi acara, membina dan mengayomi kelas-kelas bawahannya sebagai pematangan atas jiwa-jiwa kepemimpinan dan keguruan yang menjadi unsur penting kepribadian guru (Ridwan & Harahap, 2020; R. M. Harahap, 2022). Sentuhan akhirnya adalah program *'amaliyah al-tadris* yang menuntut setiap santri menjadi guru selama sehari di kelas-kelas formal dengan pantauan teman-temannya yang bertugas memberi kritik dan masukan atas pelaksanaan pengajaran yang dilaksanakannya. (Tazali, 2017)

Setelah itu, santri yang telah menjadi alumni ditempatkan di area-area pengabdian, yang diantaranya adalah Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan itu sendiri. Ada beberapa pesantren mitra yang juga menjadi tempat bagi pengabdian alumni-alumni tersebut tetapi tidak menjadi pembahasan tulisan ini. Solihin Adin, selaku direktur, menyatakan:

“Penugasan di pesantren adalah memberikan kepercayaan bahwa setiap orang dapat mengoptimalkan potensinya. Penugasan bukan bentuk perbudakan; (memberi pekerjaan dan tidak mengonversinya kepada imbalan - penulis). Penugasan adalah pengasahan kemampuan dan keterampilan yang barangkali tidak disadari oleh guru itu sendiri tetapi terpantau oleh guru-guru yang menjajaknya.”

Dalam observasi dan pembacaan dokumen yang dilakukan, ditemukan bahwa penempatan dan penugasan guru-guru pengabdian ditindaklanjuti dengan pengarahan terkait perkembangan profesi keguruan mereka. Mereka menjalani prosedur pembimbingan dan pengarahan yang bersifat formal dan nonformal. Untuk formalnya, bagi mereka dipersiapkan supervisor mata pelajaran yang berasal dari dewan guru atau guru tetap. Supervisor bertindak untuk mengarahkan, atau bahkan mengawasi keterampilan mengajar dan kompetensi pedagogik mereka sebagaimana telah dibahas (A. Harahap, 2020) dengan lokasi yang sama sebagai strategi peningkatan mutu bagi seluruh guru. Arahan dan pengawasan yang dimaksud meliputi setidaknya empat komponen penting dalam mengajar, yakni metodologi (*al-tariqah*), materi/konten ajar (*al-maddah*), keadaan guru (*al-ahwal*), dan kekeliruan dalam menyampaikan bahan ataupun materi pengajaran (*al-alhan*).

Dalam tahap pengarahan dan pengawasan itu juga evaluasi dilaksanakan. Evaluasi tidak mesti dilaksanakan secara hirarki ataupun struktural, melainkan kesadaran mendalam untuk terus dapat berkembang dan bermutu ke depannya. Adin menyatakan:

“Setiap orang di pesantren berhak untuk memperbaiki dan diperbaiki. Memperbaiki dan diperbaiki itu tujuannya adalah kebaikan. Itu mengapa nasihat Kyai kami dulu, harus ihlas, harus punya bukti yang kuat, harus objektif dan yang penting harus punya manfaat bagi sesama. Memperbaiki bukan untuk menjatuhkan. Memperbaiki adalah untuk bekerjasama menjadi baik.”

Evaluasi-evaluasi yang dilakukan selama pengarahan dan pengawasan tidak berhenti pada titik lisan. Ada yang tertuang dalam tulisan yang teradministrasi menjadi laporan kinerja guru di akhir tahun. Laporan ini yang dimaksudkan sebagai penilaian apakah guru pengabdian tersebut layak -dengan tetap memerhatikan keserjaanannya, untuk dipertahankan lantas diproyeksikan sebagai guru tetap ataupun tidak tetap. Untuk dua pengistilahan guru disebut terakhir itu juga sejatinya hanya berkisar pada administrasi *homebase*; apakah ia terdaftar sebagai guru Aliyah ataupun Tsanawiyah.

Dengan begitu, tidak ada jaminan guru tetap yang ber-*homebase* Aliyah hanya mengajar di jenjang tersebut sebagaimana adanya guru-guru ber-*homebase* Tsanawiyah mengajar di kelas-kelas Aliyah. Adin menjelaskan:

“Kepentingan pesantren berada di atas lembaga-lembaga yang dikelolanya. Pesantren yang dimaksud adalah sistem KMI yang diadopsi dari Pondok Modern Darussalam Gontor, dengan durasi waktu belajar

adalah 6 tahun untuk tamatan SD/setingkat dan 4 tahun untuk tamatan SMP/setingkat. Dengan begitu, guru tetap sebenarnya adalah guru yang ada di kelas-kelas KMI meskipun secara administratif ditempatkan di database Aliyah dan Tsanawiyah.”

Formasi tersebut dipandang tepat untuk mengawal visi-misi lembaga yang diistilahkan Adin sebagai idealisme pondok. Idealisme yang dimaksud adalah nilai memperjuangkan keberthanan pesantren sekaligus menumbuhkembangkannya. Idealisme itu penting untuk dipahami sebagai penghubung dari setiap kepentingan orang-orang di pesantren agar tetap mempunyai semangat yang sama. Narasumber itu menyatakan, *“Pesantren ini adalah pesantren wakaf. Milik umat. Wajib dibela, dijaga dan diperjuangkan. Itu yang menjadi idealism setiap orang yang beraktivitas di sini, membantu Pondok.”*

Mengenai ini, Pesantren memang sangat identik dengan narasi idealisme perjuangan. Bahkan dalam catatan sejarah, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang direkam berjuang secara mandiri dengan idealismenya meskipun pihak kolonial tidak memberikan respon terhadapnya bahkan memunculkan semacam tandingan dari lembaga-lembaga yang berafiliasi kepada pemerintah Kolonial. Saat itu, pesantren teranaktirikan sehingga tidak terpantau kecuali hanya laporan-laporan resmi saja. Dari kondisi seperti itu, perjuangan pesantren bergelora sehingga distilahkan sebagai *Islamic Volcano* atau gunung berapi yang dapat meledak sewaktu-waktu. (Steenbrink, 1980, pp. 160–161)

Begitu pula hingga saat ini. Azra menyatakan bahwa di antara penyebab beragamnya sikap pesantren terhadap modernisasi dan perkembangan pendidikan Islam adalah pandangan orang-orang di dalamnya terhadap idealisme lembaga. Bagi yang berpandangan bahwa modernisasi dapat dikomunikasikan dan berdamai dengan idealisme yang diusung, maka modernisme akan diterima. Sebaliknya, orang-orang pesantren yang menganggap modernisasi justru akan merusak idealisme, mereka akan menolaknya. (Azra, 2009) Kembali ke permasalahan proses rekrutmen guru yang telah dijelaskan sebelumnya, maka idealisme Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah sebagai lembaga yang bersistem *kulliyatul mu'allimin al-islamiyah* terlihat dari bagaimana mereka mengelola guru-gurunya.

Peningkatan Mutu Guru di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan

Peningkatan mutu guru harus dipahami sebagai faktor penting yang berpengaruh erat terhadap mutu pendidikan. Apud mengatakan bahwa mutu pendidikan adalah cerminan dari mutu lulusan Adapun mutu lulusan adalah cermin dari mutu kegiatan pembelajaran yang itu sangat bergantung pada mutu guru yang melaksanakan. Kinerja guru, dengan begitu adalah yang menentukan mutu pendidikan yang dilaksanakan. (Apud, 2020)

Adapun di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah, narasi yang dikembangkan adalah yang dibahasakan Zarkasyi sebagai metode kaderisasi pemimpin (A. S. Zarkasyi, 2011). Dengan begitu, Pesantren memiliki pandangan bahwa profesi keguruan bukan semata rutinitas mengajar ataupun mendidik, melainkan pandangan mengenai calon-calon pemimpin, seperti yang terbunyikan dalam visi nomor dua lembaga, yaitu *kaderisasi ulama dan pemimpin umat...* Lebih lagi dalam pelaksanaannya, kaderisasi ulama dan pemimpin umat itu digambarkan Pesantren dalam kalimat, “...yang diimplementasikan secara terstruktur dan simultan melalui milieu yang kondusif, serta layanan pembentukan individu yang unggul dan berkualitas baik, sebagai akademisi maupun praktisi yang tercermin dalam sikap inovatif, kreatif, dan proaktif terhadap perkembangan ilmu.” (Sekretariat, 2019, p. 60) Dengan begitu, aspek manajemen dan basis kaderisasi yang menjadi focus penelitian ini semakin terlihat relevansinya.

Adapun tahapan-tahapan peningkatan mutu guru yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Pengarahan

Tidak seperti yang dijelaskan dalam proses rekrutmen guru yang cenderung pedagogik semata, pengarahannya yang dilakukan dalam proses peningkatan mutu adalah tentang arah dan tujuan pergerakan pesantren ke masa depan, yang tidak boleh berhenti perjuangannya hanya karena kehilangan pemimpin, melainkan terus berkelanjutan dengan basis pengkaderan yang jelas. Pengarahan di sini dengan begitu lebih kepada penanaman nilai dan filosofi kegiatan yang dilakukan. Pengarahan juga berarti menerjemahkan arti-arti dari mengapa suatu kegiatan dilaksanakan, bagaimana bentuk pelaksanaan yang diharapkan, untuk apa dan manfaat apa yang harus diperoleh, hingga teknis pelaksanaannya yang selama ini dilakukan. Semua itu dilakukan secara

simultan dan terstruktur sehingga, merujuk pada ungkapan Zarkasyi, upaya ini memang yang paling menyita waktu pengelola pesantren, tetapi tidak boleh diabaikan. (A. S. Zarkasyi, 2011, p. 24)

Pengarahan ini tidak hanya bagi guru-guru saja. Sebagaimana dijelaskan dalam proses rekrutmen, pengarahan juga dilakukan sejak penjajakan santri yang sedang menempuh pendidikan. Pengarahan yang dimaksud adalah dengan mengasah keterampilan mereka dalam membina, membimbing hingga mengajar santri-santri yang lain, yaitu dalam program menjadi pengurus asrama, organisasi, pelajaran sore, konsulat (komunitas asal daerah masing-masing) hingga kelompok-kelompok keterampilan dan kesenian. Dalam melaksanakan setiap kegiatan/program, dilakukan pengarahan berupa pemberian nasihat sehingga dalam setiap praktik kepengurusan, santri-santri secara mandiri terarahkan menjadi instruktur ataupun guru bagi santri yang lainnya.

2. Pelatihan

Dalam momen dan kompetensi tertentu, setiap instruktur yang tersebut di atas juga akan dilatih secara khusus sehingga mempunyai keterampilan dan wawasan yang lebih luas dibanding santri-santri yang dibimbingnya. Demikian juga guru, Pesantren memberikan pelatihan-pelatihan tertentu yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan memperluas pandangan. Keterangan menarik mengenai ini adalah terkait penggunaan istilah *ustadz* yang secara leksikal berarti professor atau guru besar. Dinyatakan oleh Rasyidin:

*“Professor atau guru besar itu adalah sebutan bagi seorang yang telah menjapai tingkatan tertinggi keilmuan. Dengan begitu, para guru di pesantren diharapkan mampu dilatih hingga titik keahlian tertinggi layaknya sebutan *ustadz* di Timur Tengah. Baik yang mengajar agama maupun umum di Pesantren ini dipanggil *ustadz* ataupun *ustadzah*.”*

Tentang pelatihan ini, perlu digarisbawahi mengenai keterbukaan pesantren untuk melakukan pembelajaran dari orang-orang yang berada di luar pesantren, meskipun mendayagunakan dan mengoptimalkan potensi orang-orang pesantren lebih diprioritaskan. Beberapa contoh yang dapat dikemukakan tentang pelatihan ini adalah pembentukan MGMP yang menjadi media bagi guru-guru pengabdian untuk dilatih dan dikembangkan kemampuannya oleh guru tetap maupun dewan guru. Pelatihan sedemikian, secara umum, dilaksanakan dalam format yang formal ataupun resmi.

3. Penugasan

Tahapan ini adalah tindak lanjut pelatihan. Selain sebagai upaya mengasah kecakapan atas keterampilan menerapkan ide ataupun teori yang dilatihkan, dalam penugasan, Pesantren juga memberikan pemahaman bahwa keahlian yang dimiliki tidak cukup jika tidak dapat diterapkan dengan sikap yang baik dalam tugas-tugas yang dibebankan. Begitu sering ditemukan orang yang terampil dalam hal tertentu tetapi menyalahgunakan keterampilan dalam tugas. Ini yang berusaha direspon dengan penanaman sikap amanah sekaligus ikhlas yang disampaikan Adin:

“Penugasan di pesantren tidak seperti pengumpulan kum atau keuntungan materi di lembaga-lembaga pendidikan secara umum. Penugasan di pesantren adalah pelatihan untuk menerapkan sikap amanah dan ikhlas atas keterampilan yang dimiliki. Seorang guru harus berani berkorban tanpa takut menjadi korban.”

Kalimat terakhir yang diungkapkan di atas adalah sesuatu yang menarik untuk dicermati pelaksanaannya di Pesantren. Hal itu untuk menegaskan bahwa, meskipun dalam momen pelatihan dan penugasan yang menjadi rangkaian peningkatan mutu guru, evaluasi dan perbaikan tetap melekat pada setiap guru yang menjalani proses peningkatan mutu tersebut. Kepada mereka tetap diberikan *reward* jika berprestasi dan *punishment* jika keliru ataupun menyimpang. Falsafah Pesantren yang sering disampaikan dalam hal ini adalah *“In uridu illa al-Islah”* QS. Hud: 88.

4. Pembiasaan

Dari penugasan, lahirlah pembiasaan. Pembiasaan yang dimaksud adalah sikap terus memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas dengan basis amanah dan keikhlasan tersebut sebelumnya. Pembiasaan bagi guru-guru pesantren terutama ditekankan pada pembaruan materi-materi ajar sehari-hari. Sehingga sebagai contoh misalnya, RPP yang diistilahkan dengan *I'dad* bagi seseorang guru harus dituliskan setiap hari untuk menyikapi kejadian-kejadian yang terus berganti. Begitu juga dengan pembiasaan untuk mengajar materi-materi tertentu, sehingga benar-benar dikuasai mendalam. Pembiasaan ini yang menggambarkan proses pendidikan di pesantren lebih dalam ketimbang hanya pengajaran semata sebagaimana ungkapan Rasyidin berikut:

“Jika pengajaran lebih kepada penyerahan informasi dari kepala-kepala seorang guru, maka pendidikan di pesantren lebih kepada penyaluran kebiasaan-kebiasaan baik dari seorang guru kepada murid-muridnya. Dalam hal ini pembiasaan itu adalah pendidikan yang sesungguhnya.”

5. Pengawalan

Sebagai bentuk peningkatan mutu, tahapan pengarahan, pelatihan, penugasan, dan pembiasaan tidak akan terlaksana maksimal tanpa ada pengawalan yang konsisten. Dalam istilah Zarkasyi, konsistensi pengawalan yang dimaksud adalah proses mencermati secara rapet, rapi dan rapat. (A. S. Zarkasyi, 2011, p. 26) Dalam konteks ini, pesantren memahaminya sebagai proses pengawasan, evaluasi dan penilaian yang telah dijelaskan di proses rekrutmen guru. Dengan begitu, proses ini melingkupi setiap klasifikasi guru yang telah disebutkan, baik guru pengabdian, guru tetap dan tidak tetap, maupun dewan guru. Setiap orang di pesantren berhak untuk memperbaiki dan diperbaiki, dengan tujuan yang sama yaitu menjadi lebih baik.

Termasuk dalam pengawal tersebut adalah keterlibatan setiap orang untuk mengikuti setiap kegiatan yang dilaksanakan di Pesantren. Pengawalan mutu, dengan begitu, tidak hanya terkait dengan kinerja personal seorang guru melainkan juga mutu kegiatan yang dilaksanakan sehingga tidak sekedar seremonial belaka. Dalam hal inilah pesantren mendorong setiap orang mampu untuk tumbuh dan berkembang sekaligus menumbuhkembangkan orang-orang di sekitarnya. Persaudaraan menjadi basis yang sangat melekat pada orang-orang pesantren.

6. Uswah Hasanah

Bagian ini, secara sederhana dapat disebut sebagai *finishing* dari upaya peningkatan mutu profesi guru di pesantren sehingga menjadi sosok yang diteladani hingga melembaga. Pesantren mengharapkan agar setiap guru tidak berhenti pada penerjemahan kedudukan guru sebagai profesi yang mengharuskan mereka memberi pengajaran secara rutin. Pesantren mengharapkan justru dari seorang guru lahir guru-guru yang lain sbagaimana lembaga berharap menjadi *...lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat yang bermutu, semata-mata untuk ibadah kepada Allah swt., dan mengharap ridhonya, serta mengimplementasikan fungsi kalifah Allah di muka bumi.* Jika tahapan-tahapan sebelumnya terarah secara praktis bagi guru untuk meningkatkan mutunya, maka tahap uswah hasanah adalah memasukkan jiwa, nilai dan filsafat pesantren kepada guru tersebut. Dengan begitu, mereka tidak dibentuk untuk saling bersaing memperoleh kedudukan atau jabatan tertentu, melainkan mempunyai kebesaran jiwa mengantarkan kader-kadernya mencapai mutu tertinggi kehidupan yaitu contoh bagi orang di sekitarnya.

7. Pendekatan

Setelah dipandang mampu menjadi uswah hasanah bagi guru-guru lainnya, maka pesantren akan melakukan pendekatan untuk benar-benar menjadikannya guru melembaga sebagai pribadi yang sempurna. Pendekatan yang dimaksud adalah dengan menyerahkan amanah untuk mengembangkan program tertentu hingga pengembangan lembaga pesantren ke tingkat cabang. Basis wakaf menjadi keuntungan tersendiri dalam hal ini karena membuka secara luas bagi setiap guru untuk meraihnya karena tidak terkooptasi pada jalinan keluarga Yayasan. Meskipun begitu, tidak sedikit dari guru yang belum terlalu percaya diri sehingga pendekatan dari pengurus pesantren tetap diperlukan. Solihin Adin menjelaskan:

“Pesantren bahkan mengharapkan agar setiap guru yang berjuang di sini akan wafat di sini juga, tanpa memikirkan akan keluar. Dalam hal ini, pendekatan diperlukan agar -selain menanamkan kenyamanan guru-guru, lembaga ini juga dapat berkembang dan menyelenggarakan pendidikan di berbagai tempat.”

DISKUSI DAN REKOMENDASI:

Manajemen Profesi Keguruan Berbasis Kaderisasi

Bagian ini akan mendiskusikan bagaimana proses rekrutmen dan peningkatan mutu profesi keguruan dapat menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Hal ini dipandang perlu diformulasikan mengingat lembaga pendidikan sebagaimana pendidikan itu sendiri- seharusnya menjadi institusi yang berkelanjutan dengan aktivitas yang dilakukan secara terus-menerus, tanpa jeda. Mengenai itu, langkah yang perlu dipahami terlebih dahulu adalah prinsip yang mendasarinya, yaitu kaderisasi yang bermuara pada idealisme memperjuangkan pesantren. Jadi, profesi keguruan di pesantren adalah yang menitikberatkan sisi memperjuangkan lembaga, bukan sekedar pencapaian karir ataupun bahkan hanya untuk pendapatan hidup.

Dari langkah pertama ini, ditemukan pemaknaan berbeda di lingkungan pesantren mengenai profesi keguruan. Ia dimaknai persis dengan ungkapan Ki Hajar Dewantara yang sangat populer yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Bahwa mereka yang berada di depan harus selalu memikirkan bagaimana pembinaan ummat di belakangnya, sebagaimana yang berada di tengah harus menguatkan kebersatuan dan mempererat semangat perjuangan, dan begitupun yang berada di belakang selalu dapat mendorong dan memotivasi sembari

mengawasi secara adil. Idealisme ini tentu cukup relevan untuk dipertahankan mengingat kenyataan saat ini yang cenderung menampilkan sosok-sosok yang telah di depan tetapi merasa nyaman dengan posisinya, sehingga lupa melakukan pembinaan bahkan mengawatirkan mereka-mereka yang dibina justru akan menggeser posisinya. Mereka yang di tengah tergambarkan justru memecah persatuan dan mengganggu perjuangan. Adapun yang dibelakang, tidak jarang merecoki pemimpin yang, padahal, mereka sendiri yang memilih, tetapi mengingkari instruksi.

Selanjutnya, dari idealisme memperjuangkan lembaga dan pemaknaan profesi sebagai langkah perjuangan tersebut, ditemukan bahwa profesi guru tidak diartikan hanya sekedar pelaksana kegiatan belajar-mengajar melainkan calon-calon pemimpin yang berharga, terhormat dan berkedudukan penting. Pemandangan ini berimplikasi pada komitmen guru-guru untuk tidak hanya menyelesaikan tugas administrasi ataupun managerial belaka, dan merasa telah menyelesaikan kewajibannya. Komitmen guru dibangun untuk terus mendidik, membimbing hingga mencontohkan keteladanan yang baik dalam menerapkan nilai-nilai kepesantrenan. Dalam hal ini, jika perlu mereka dapat terjun langsung ke lingkungan Pesantren yang memang didesain mendukung keberwujudan komitmen tersebut dalam aktivitas santri berasrama dan berkegiatan penuh 24 jam dalam sehari. Dengan itu semua, guru diharap terus menginisiasi respon-respon terhadap gejala-gejala yang ditemukan.

Adapun terkait dengan tujuh (7) tahap yang telah dijelaskan di proses rekrutmen dan tujuh (7) tahap di proses peningkatan mutu ditemukan tidak dilaksanakan secara hirarkis satu persatu, melainkan berkesinambungan secara terus-menerus dalam bingkai terstruktur dan simultan. Berkesinambungan yang dimaksud itu yang menjadi terjemahan bahwa setiap guru yang direkrut akan ditingkatkan mutunya melalui pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, uswah hasanah dan pendekatan, sebagaimana juga guru-guru yang meningkat mutu pribadinya akan terus dijajaki untuk senantiasa berkembang, ditempatkan di posisi yang strategis, ditugaskan untuk memacu meljitkan potensinya, diarahkan agar tetap dalam nilai-nilai kepesantrenan, diawasi untuk tetap amanah, dievaluasi secara berjenjang dan dinilai agar senantiasa menumbuhkembangkan mutu dirinya. Dengan format itu, Pesantren menjaga mutu penyelenggaraan pendidikannya.

KESIMPULAN

Pelaksanaan manajemen profesi keguruan berbasis kaderisasi tergambar oleh Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah dengan memahami nilai-nilai perjuangan lembaga pendidikan terlebih dahulu untuk kemudian secara praktisnya menumbuhkembangkan pemikiran untuk meneruskan dan mengusahakan bagaimana visi-misi-tujuan dan orientasi pendidikan dapat dikembangkan. Langkahnya terintegrasi secara berkelindan, sepadupadan dan bersamaan antara rekrutmen guru dan peningkatan mutunya. Ada tujuh tahap di masing-masing proses yang sebenarnya adalah satu kesatuan. Penting untuk menyusun indikator ataupun standar bagi tujuh tahapan tersebut, yang merupakan, peluang bagi penelitian-penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, D., Yudana, I. M., & Divayana, D. G. H. (2023). Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer, Komitmen Guru dan Motivasi Serta Etos Kerja Guru terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Kuta Selatan. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(2), 1717–1726.
- Apud, A. (2020). STRATEGI PENINGKATAN MUTU GURU SEKOLAH DI LINGKUNGAN PESANTREN. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 87–96.
- Arbiah Sari. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Komitmen Tugas Guru di SMP Negeri 1 Loa Janan. *Borneo Journal of Islamic Education*, 2(2). <https://doi.org/10.21093/bjie.v2i2.5573>
- Azra, A. (2009). Pendidikan Islam di Era Globalisasi: Peluang dan Tantangan. In M. Saridjo (Ed.), *Mereka Bicara Pendidikan Islam: Sebuah Bunga Rampai*. PT Rajagrafindo Persada.
- Damayanti, P. (2023). *Analisis Reward dan Kepuasan Kerja Terhadap komitmen Profesi Guru di Kecamatan Marabahan Kabupaten Barito Kuala*.
- Dekawati, I. (2011). Manajemen Pengembangan Guru. *Cakrawala Pendidikan*, XXX(2), 203–215. <https://doi.org/10.21831/cp.v0i2.4228>
- Dhofier, Z. (1982). *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- Fadhillah, K. (2016). Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor). *At-Ta'dib*, 10(1).
- Falah, S. (2019). Model regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan pondok pesantren di Kabupaten Bogor. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 1–16.
- Harahap, A. (2020). Dars Naqd: Strategi Peningkatan Mutu Guru di Pondok Pesantren. *Bahsun Ilmy: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 25–32.

- Harahap, R. M. (2022). Idealisme, Keikhlasan, dan Komitmen: Pemaknaan Profesi Guru di Lingkungan Pesantren Modern. *Idrak: Journal of Islamic Education*, 4(2), 357–370.
- Hasibuan, A., Puspita, D. A., Sabila, K., Iqbal, M., & Nuraini, T. (2023). Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Peningkatan Profesi Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 3289–3294.
- Husaini, A. (2018). *Pendidikan Islam: Mewujudkan Generasi Gemilang Menuju Negara Adidaya 2045*. Yayasan Pendidikan Islam At-Taqwa.
- Nor Wan Daud, W. M. (2017). Peranan University: Pengislaman Ilmu Semasa, Penafibaratan dan Penafijajahan. *Kuala Lumpur: Casis-Hakim*.
- Nurjan, S. (2015). *Profesi Keguruan: Konsep dan Aplikasi*. Samudra Biru.
- Prasetyo, T., Widyasari, & Yektiastuty, R. (2017). *Profesi Keguruan*. Wade Group.
- Rahardjo, M. (2010). *PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU (1)* [Kolom Rektor]. <https://new.uin-malang.ac.id/r/100301/pengembangan-profesionalisme-guru-1.html>
- Ridwan, R., & Harahap, R. M. (2020). Tafsir Tarbawi: Guru Menurut Pandangan Qs. Hud 11: 88. *Tazkir: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 6(1), 99–116.
- Sekretariat. (2019). *Profil Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah*. Raudhah Press.
- Sekretariat Pesantren. (2020). *Tata Tertib Guru Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah*. Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah.
- Steenbrink, K. A. (1980). *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia abad ke 19*. Bulan Bintang.
- Susanto, H. (2020). *Profesi Keguruan*. Program Studi Pendidikan Sejarah.
- Tazali, I. (2017). Implementasi Program Micro Teaching bagi Guru Bahasa Arab di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan. *EDU-RILIGIA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Dan Keagamaan*, 1(2).
- Utami, S. (2019). Meningkatkan Mutu Pendidikan Indonesia melalui Peningkatan Kualitas Personal, Profesional, dan Strategi Rekrutmen guru. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*, 2(1), 518–527.
- Wahid, M., & Ishlahuddin, I. (2021). Kaderisasi Ulama Pada Islamic Center Wadi Mubarak Megamendung Bogor (Elkid). *Fakta: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 1–18.
- Wiwaha, W. A. (2012). Manajemen Mutu Guru/Ustadz di Pondok Pesantren. *EL-HIKAM: Jurnal Pendidikan dan Kajian Keislaman*, 5(2), 36.
- Yulianti, K. (2015). Kaderisasi Kepemimpinan Di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur. *Yogyakarta: PPS Uin-Suka*.
- Zarkasyi, A. S. (2011). *Bekal Untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor*. Trimurti Press.
- Zarkasyi, H. F. (2020). Imam Zarkasyi's Modernization of Pesantren in Indonesia (A Case Study of Darussalam Gontor). *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 8(1), 161–200.