

**BAB IV**  
**IMPLEMENTASI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER**  
**DI YAYASAN TARBIYATUL BANIN**

**A. PROFIL DAN PERKEMBANGAN YAYASAN TARBIYATUL BANIN**

1. Kelahiran Madrasah

Pengaruh perkembangan pondok pesantren yang didirikan oleh para ulama di Indonesia melatarbelakangi berdirinya madrasah di Desa Pekalongan Kec. Winong Kab. Pati. Inisiator pertama mendirikan lembaga pendidikan di Desa Pekalongan adalah KH. Ismail bin Zaenal Abidin, Beliau pernah belajar di Makkah selama 7 tahun. Awal mula lembaga pendidikan Tarbiyatul Banin yang didirikan bukan madrasah namun berupa langgar (surau). Langgar tersebut digunakan untuk mendalami ilmu-ilmu Agama Islam. Beliau saat di Makkah belajar bersama KH. Wahab Hasbullah dan KH. Hasyim Asy'ari, sebagaimana tertulis dalam buku "Mengenang Tarbiyatul Banin" yang ditulis oleh Ah. Adib Arif, sebagai berikut:<sup>1</sup>

Di Desa Pekalongan Kec. Winong, terdapat kyai atau seorang ulama' yang pernah belajar bersama dengan Kyai Abd. Wahab Hasbullah di Mekkah (mukim haji selama 7 tahun) beliau adalah Kyai H. Ismail Bin Zaenal Abidin. Bersama saudara-saudaranya, beliau mendirikan langgar pondok sederhana untuk mengaji secara privat mendalami Syariat Islam. Di daerah Kab. Pati, perkembangan pondok pesantren yang lebih pesat adalah di Kajen Kec. Margoyoso, karena pengaruh dari Kyai H. Ahmad Mutamakkin (waliyullah) dan di kembangkan oleh generasi penerus beliau yang antara lain adalah : KH. Abdus Salam, diteruskan putranya bernama KH. Mahfudh Salam, KH. Abdullah Salam, dengan sahabatnya KH. Munji, KH. Nawawi, dan KH. Anwar. Pondok pesantren didirikan dengan nama Maslakul Huda dan Matholi'ul Huda lalu dikembangkan dengan pendidikan formal dengan Madrasah Matholi'ul Falah di desa Kajen, Kec. Margoyoso, di bawah Yayasan Nurussalam sampai sekarang

---

<sup>1</sup> Ah. Adib Al Arif, Mengenal Tarbiyatul Banin, Tahun 2013, halaman 5-6

diteruskan Oleh KH. Abdullah Salam (adik KH. Mahfudh Salam) dan KH. Dr. MA. Sahal Mahfudh (putra KH. Mahfudh Salam).

Ulama'-ulama' di Kajen berjuang untuk mengembangkan pendidikan Islam dengan sistem madrasah seperti Matholi'ul Falah Kajen di sekitar wilayah Kajen hingga sampai di Desa Pekalongan Kec. Winong Kab. Pati. Pada tahun 1930 ulama'-ulama' Kajen seperti KH. Anwar, KH. Mahfudh Salam menemui KH. Ismail untuk mengembangkan pendidikan sehingga terwujudlah madrasah di Desa Pekalongan, dengan istilah nama Far'iyah Matholi'ul Falah (Cabang dari Madrasah Matholi'ul Falah). Keterbatasan tenaga pendidik di Desa Pekalongan sehingga harus mendatangkan tenaga pendidik dari Kajen. Hal ini juga dijelaskan dalam buku sejarah berdirinya Tarbiyatul Banin yang ditulis oleh Ah. Adib Al Arif yang dihimpun dari berbagai sumber, sebagai berikut:<sup>2</sup>

Pada tahun 1930 KH. Anwar beserta rombongan sebagai misi perkembangan pondok dan Madrasah bersilatullah ke rumah KH. Ismail bin Zainal Abidin di desa Pekalongan yang masih kosong belum ada madrasah dan masjidnya. Mereka melihat perlunya segera didirikan sebuah lembaga pendidikan dengan system madrasah seperti yang sudah ada di Kajen. KH. Mahfudh Salam membidani kelahiran madrasah di desa Pekalongan dengan nama Far'iyah Matholi'ul Falah. Guru-gurunya dikirim dari Kajen antar lain KH. Sanadji, KH. Fahrur Rozi dan guru bantu lainnya. Sedangkan KH. Mahfudh Salam sebagai mufatis karena ilmu agamanya beliau dikenal pada saat itu sebagai presiden agama (sumber sesepuh desa Pekalongan).

Dijelaskan dalam buku sejarah "Mengenal Tarbiyatul Banin", gerakan KH. Mahfudh Salam dalam mengembangkan pendidikan di wilayah Pati selatan tidak hanya di Desa Pekalongan namun sampai di daerah Malangan Kec. Pucakwangi, Desa Sumber Rejo Kec. Jaken. Bahkan ada madrasah yang sampai saat ini masih menggunakan nama Matholi'ul Falah. Perjuangan KH. Mahfud Salam ini dinilai oleh penjajah Belanda sebagai gerakan yang berbahaya sehingga harus dibayar mahal, KH. Mahfudz Salam meninggal ditembak oleh penjajah Belanda.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibid*, halaman 6

<sup>3</sup> *Ibid*, halaman 7

Pergerakan KH. Mahfudh Salam meluas ke beberapa daerah sampai Jepara dan Rembang, maka pemerintahan Belanda memandang hal itu sangat berbahaya dan memandang perlu untuk diberantas. Dengan berbagai macam upaya Belanda maka KH. Mahfudh Salam menjadi syahid ditembak Belanda. Dengan peristiwa tersebut Belanda dengan mudah menutup semua kegiatan agama termasuk madrasah-madrasah di bawah asuhannya, antara lain di Pekalongan, Malangan (Karangrejo Pucakwangi) dan desa Sumberrejo Kec. Jaken.

Proses pendidikan Madrasah Far'iyah Matholiul Falah di Desa Pekalongan dapat berjalan dengan baik walaupun dibayangi oleh penjajah Belanda. Setelah berjalan kira-kira 9 tahun, kader-kader lokal Desa Pekalongan ada yang telah mampu mengajar seperti KH. Jauhar bin H. Umar, KH. Siraj bin H. Shidiq, K. Abu Thoyib bin H. Umar, K. Ah. Fadlil dan K. Asyhuri Ridwan. Proses pendidikan harus terhenti karena imbas dari ditutupnya Matholi'ul Falah Kajen yang dikelola oleh KH. Mahfudz Salam, semua lembaga yang pernah didirikan oleh KH. Mahfudz Salam juga ditutup. Sebagaimana dijelaskan dalam buku "Mengenal Tarbiyatul Banin".

Mulai tahun 1930 perjalanan madrasah Matholi'ul Falah di Desa Pekalongan berjalan lancar mulai dengan pendidikan sipir awal, stani dan sipir stalis baru ke jenjang kelas 1, 2, dan 3. Tenaga guru dari Kajen bertempat transit di rumah KH. Ismail dengan honorarium dan seluruh kebutuhan logistik ditanggung oleh beliau. Kader guru lokal yang pertama kali diangkat oleh KH. Ismail (pengurus) adalah KH. Jauhar bin H. Umar dan lalu KH. Siraj bin H. Shidiq (tahun 1939). Selanjutnya ditambah dengan K. Abu Thoyib bin H. Umar (menantu KH. Ismail), K. Ah. Fadlil dan K. Asyhuri Ridwan. Karena sudah cukup di anggap mampu untuk berdikari maka Kepala Madrasah diserahkan kepada K. Jauhar bin H. Umar. Pada saat itulah madrasah ditutup oleh Belanda lebih-lebih karena madrasah ini berada di bawah pengawasan KH. Mahfudh Salam Kajen yang sangat ketat gerakannya diawasi oleh Belanda.<sup>4</sup>

Ditutupnya madrasah maka proses pembelajaran terhenti beberapa tahun, akhirnya K. Jauhar bin H. Umar melakukan lobi kepada bupati Jepang (Sche Cho Kang ) supaya proses pembelajaran di madrasah berjalan kembali. Dari hasil lobi K. Jauhar bin KH. Umar, madrasah boleh dibuka kembali jika memenuhi syarat yang diajukan oleh Bupati Jepang saat

---

<sup>4</sup> *Ibid*, halaman 8-9

itu. Salah satu persyaratan adalah harus melepaskan diri dari hubungan dengan kyai-kyai Kajen. Hasil lobi tersebut disampaikan kepada pengurus dan disepakati mengganti nama madrasah Far'iyah Matholiul Falah menjadi Tarbiyatul Banin. Hal ini dilakukan untuk memenuhi permintaan Bupati Jepang supaya ijin pembukaan proses pendidikan boleh dibuka lagi. Hal ini termuat dalam buku sejarah "Mengenang Tarbiyatul Banin".

Pada tahun 1943 K. Jauhar bin H. Umar memberanikan diri untuk menghadap Sche Cho Kang (Bupati Jepang untuk wilayah Pati) dan Sche Cho Kang kakak (wilayah Rembang) minta agar madrasah Matholi'ul Falah di Desa Pekalongan Winong Pati yang telah ditutup kegiatannya dapat dibuka kembali dengan berbagai alasan. Akhirnya dapat diijinkan untuk dibuka kembali dengan syarat-syarat :

- a. Harus tunduk pada pemerintah Nippon (Jepang)
- b. Sanggup mengikuti upacara Jepang
- c. Tidak boleh bergerak di bidang politik
- d. Bersedia memakai seragam militer Nippon
- e. Melepaskan diri dari ikatan Kyai Kajen.

Dengan berlari kaki dari Pati ke Pekalongan, K. Jauhar mengabarkan hal tersebut kepada KH. Ismail. Setelah bermusyawarah dengan para tokoh lainnya, dengan pertimbangan demi kelangsungan pendidikan madrasah maka syarat-syarat itu diterima dan perjanjian pun ditandatangani. Madrasah diijinkan untuk dibuka kembali. K. Jauhar disertai dan diangkat Nippon menjadi Sumu Thihao Sche Dong (penerangan Agama Islam untuk distrik atau kawedanan Jakenan) dan madrasah-madrasah lainnya pun disarankan di buka. Mulai saat itu madrasah Matholi'ul Falah Pekalongan dirubah namanya menjadi Madrasah TARBIYATUL BANIN yang dapat diartikan pendidikan untuk anak-anak yang belum mengenal politik. Perjalanan madrasah pada jaman pemerintahan Dai Nippon tidak ada hambatan yang berarti, karena dapat mengatur sikap sesuai kondisi pada saat itu. Meskipun secara struktural Madrasah Tarbiyatul Banin sudah tidak berhubungan lagi dengan Mathali'ul Falah di Kajen, namun secara kultural hubungan itu tak akan pernah bisa diputuskan begitu saja. Dan pemerintah Jepang tidak lagi mempedulikan hal itu.<sup>5</sup>

Peneliti menemukan dokumen bertuliskan arab pegon dengan istilah "Surat Tanggungjawab". Berdasarkan surat tanggungjawab yang ditandatangani K. Jauhar atasnama guru kepala yang disampaikan Jepang

---

<sup>5</sup> *Ibid*, halaman 9

(Bala Tentara Dai Nippon) dan Belanda (Hindia), disusunlah susunan pengurus sebagai berikut:<sup>6</sup>

- 1) Ketua : KH. Umar
- 2) Ketua Muda : H. Ismail
- 3) Penulis I : H. Rosyad
- 4) Penulis II : Jauhari
- 5) Bendahara : H. Bajuri
- 6) Pembantu I : H. Nur Hadi
- 7) Pembantu II : H. Sahuri

Adapun susunan guru di Madrasah Islamiyah Tarbiyatul Banin sebagai berikut:

- 1) Kepala guru : K. Jauhar
- 2) Pembantu : K. Abu Thoyib
- 3) Pembantu : K. Ihsan
- 4) Pembantu : K. Fauzan
- 5) Pembantu : K. Sutahal

Penggantian nama ini bukan berarti semua terputus dengan madrasah Matholi'ul Falah Kajen, terputus secara lahiriah tetapi secara batiniah masih punya ikatan bahkan sampai sekarang. Hal ini pernah disampaikan Ketua Yayasan Tarbiyatul Banin Bapak Zawawi Hamim dalam pidato peringatan Harlah dan Haul Pendiri Yayasan Tarbiyatul Banin ke 83 yang mengundang keluarga para pendiri.<sup>7</sup>

## 2. Madrasah di Jaman Kemerdekaan

Kepercayaan yang diberikan kepada K. Jauhar bin H. Umar menjadi penerangan Agama Islam saat itu dimanfaatkan untuk

---

<sup>6</sup> Dokumen : Surat Tanggungjawab pihak sekolah kepada Bala Tentara Jepang (Dai Nippon) bertulisan Arab Pegon yang ditandatangani oleh K. Jauhar sebagai Guru Ketua Tahun September 2602 (Tahun Jepang Kooki) atau tahun 1942

<sup>7</sup> Zawawi Hamim, Ketua Dewan Pengurus Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan, pada Hari Sabtu, tanggal 13 April 2013.

mengkoordinasi madrasah-madrasah yang ditutup oleh penjajah Belanda untuk bisa diaktifkan kembali bahkan mendirikan madrasah baru. Sebagaimana tertulis dalam buku sejarah mengenang Tarbiyatul Banin,<sup>8</sup>

K. Jauhar bin H. Umar setelah di angkat menjadi Sumu Thihao Sche Dong (penerangan agama Islam) dengan mudah tanpa alasan untuk memberikan pengarahannya agar madrasah yang telah di tutup pada Jaman Belanda untuk diaktifkan kembali dengan memanggil dan musyawarah pada masing-masing madrasah. Maka berdirilah madrasah :

- a. Madrasah Raudlatus Syubban (KH. Hasan Bisri dan KH. Abdullah Tawangrejo)
- b. Madrasah Matholi'ul Falah (KH.Muzaid) Karangrejo kec. Pucakwangi
- c. Madrasah Tarbiyatul Islamiyah (K. Syamsul Hadi) Sumberrejo Kec.Jaken

Menyusul kemudian pada tahun 1948 (Affair Madiun) untuk membentengi pengaruh “merah” komunis pada saat itu dapat maka didirikanlah :

- a. Madrasah Tarbiyatul Banin Desa Mojorembun Wirun kec. Winong. Dengan pendirinya : K.Mustari, alumni madrasah Tarbiyatul Banin dan Ponpes, sampai saat buku ini di tulis beliau masih hidup.

- b. Madrasah Tarbiyatul Islamiyah (TARIS)

Desa Tambahmulyo kec. Jakenan, dengan pendirinya KH. Hamzah (Kades/besan KH. Ismail), KH. Abdul Rozaq (Sekdes).

Pada tahun 1950 pengembangan Madrasah agak sulit karena pengaruh ekonomi dan pengaruh pemerintahan yang belum stabil. Namun demikian, karena semangat organisasi kepemudaan (GP Ansor) maka dapat didirikan Madrasah Tarbiyatul Islamiyah Desa Blingijati Kecamatan Winong, dengan pendirinya KH. Mahmud (sesepuh) dengan dorongan pemudanya bernama Kiai Tohari.

Namun pengaruh ekonomi dan tenaga guru, madrasah itu ditutup dan muridnya dipindahkan ke SR Negeri Blingijati di desa Padangan.

### 3. Perkembangan Madrasah Mulai Tahun 1955

Pada tahun 1955 Madrasah Tarbiyatul Banin mulai bisa berkembang, seperti ditulis dalam buku sejarah sebagai berikut;<sup>9</sup>

Pentingnya pendidikan madrasah juga harus dipunyai oleh kaum wanita, maka dibuka juga madrasah khusus putri (waktu sore hari) dengan pengasuh atau Kepala Madrasah K. Ahmad Fadlil bin H. Asmuin dan diteruskan oleh ibu Hj. Maryam Muzayyin dari Kaje (istri KH.A.

---

<sup>8</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 11

<sup>9</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 15

Syahri Ismail). Madrasah Ibtidaiyah (MI) masih mempertahankan kurikulum lokal yaitu pendidikan ala salaf (kitab kuning) walaupun dalam perjalanannya menggabungkan antara kurikulum lokal dengan kurikulum Departemen Agama.

Awal mula unit Madrasah Ibtidaiyah hanya diikuti oleh siswa laki-laki, setelah melihat pentingnya pendidikan dan tenaga pengajar ada seperti K. Ahmad Fadlil dan dilanjutkan Ibu Maryam asli dari Kajen secara keilmuan mampu untuk mengajar maka dibukalah kelas untuk siswa perempuan. Kurikulum MI Tarbiyatul Banin masih mempertahankan kurikulum salaf (kitab kuning) sebagai identitas MI Tarbiyatul Banin. Dalam perjalanannya MI Tarbiyatul Banin menggunakan kurikulum Departemen Agama namun masih tetap mempertahankan kitab-kitab salafi sampai saat ini.

Program-program baru dicoba untuk diterapkan seperti membuka Madrasah Wajib Belajar (MWB) 8 tahun dan sekolah guru untuk mempersiapkan tenaga pengajar, seperti tertulis dalam buku sejarah sebagai berikut;<sup>10</sup>

Pengurus madrasah pernah melakukan uji coba membuka Madrasah Wajib Belajar 8 tahun (MWB). Di satu sisi belajar adalah kewajiban bagi warga negara agar bebas dari buta huruf. Di sisi lain selama 8 tahun anak didik dapat disiapkan berbagai macam ketrampilan pertanian, perkebunan, peternakan, dan lain sebagainya agar betul-betul mandiri dengan mempersiapkan lahan pertanian. Kepala MWB Tarbiyatul Banin yang ditunjuk adalah Ahmadun bin H. Ismail.

Menurut data anak didik, kebanyakan mereka berkeinginan untuk meneruskan pendidikan yang lebih tinggi lagi, maka MWB menjadi gabungan antara Madrasah Tarbiyatul Banin Putra dan Madrasah Tarbiyatul Banin Putri menjadi satu, yaitu Madrasah Ibtidaiyah sampai sekarang.

Adanya madrasah yang mati, dikarenakan kekurangan guru, merupakan tantangan bagi Tarbiyatul Banin untuk maju dan berusaha untuk membuat kaderisasi guru madrasah. Pada saat itu Kiai Jauhar bin Haji Umar yang menjabat sebagai Kepala KUA Kecamatan Winong (Naib Winong), Ketua MWC NU Winong dan juga Ketua Pengurus Madrasah Ibtidaiyah, menyampaikan gagasan kaderisasi itu. Usaha tersebut mendapat sambutan sangat baik dari Sujono Cholil (alumni

---

<sup>10</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 16

Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur) bersama adiknya Sjahuri alias Suyitno Cholil.

Pengurus Madrasah Tarbiyatul Banin mengadakan rapat pendirian Sekolah Guru pada malam Kamis Legi bulan Juli 1955 di rumah Kiai Abu Thoyib bin Haji Umar menantu KH. Ismail, berdirilah Sekolah Guru Darul Ma'la (SG Darma), di bawah kepengurusan Tarbiyatul Banin Winong Pati.

Untuk sementara waktu kegiatan belajar mengajar ditempatkan di rumah K. Djauhar bin H. Umar (rumah geladak), dan bangku pinjaman dari Blingijati sampai akhirnya mendapatkan tanah wakaf dari KH. Marzuki bin Hasan Mujarod, lengkap dengan rumah joglo dan langgar (lokasi MA Darma sekarang). Kegiatan sehari-hari dikelola oleh Sudjono Cholil sebagai Guru Kepala dibantu oleh:

- 1) H. Rodli ( carik desa Pekalongan)
- 2) KH. Ichsan bin H. Marzuki
- 3) KH. Masyhuri bin H. Marzuki
- 4) K. Hamin bin H. Marzuki (menantu Kiai Haji Ismail)
- 5) Suyitno Cholil.

Tujuan pengurus mendirikan sekolah guru untuk mempersiapkan kaderisasi tenaga pendidik di MI Tarbiyatul Banin namun realitasnya setelah sekolah guru Darul Ma'la berdiri mulai terjadi tarik menarik tenaga pendidik antara MI Tarbiyatul Banin dengan Sekolah Guru Darul Ma'la. Permasalahan ini menjadi latar belakang pengelolaan MI Tarbiyatul Banin dengan sekolah Darul Ma'la terpisah, seperti dijelaskan dalam buku riwayat berdirinya Tarbiyatul Banin sebagai berikut;<sup>11</sup>

Dengan adanya Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Banin dan Sekolah Guru Darul Ma'la, maka pada tahun 1956 terjadilah tarik menarik guru yang mengajarnya dengan berbagai intrik yang meliputinya. Untuk langkah penyelamatan maka Pengurus merekrut guru-guru baru dari kalangan kaum muda, yaitu :

- 1) Syahri bin H. Ismail (tamatan dari Matholi'ul Falah Kajen sebelum meneruskan belajar kepada KH. Imam di pondok pesantren Sarang).
- 2) Djajusman bin H. Syukur (tamatan Matholi'ul Falah Kajen Margoyoso)
- 3) Sutaman bin H. Nurhadi (tamatan Matholi'ul Falah Kajen Margoyoso).

Sejak itulah manajemen dan pengelolaan SG Darul Ma'la terpisah dari Tarbiyatul Banin karena terbukti adanya perbedaan orientasi dan strategi.

---

<sup>11</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 19

#### 4. Perkembangan Madrasah Mulai Tahun 1961

Semangat para pengurus Yayasan Tarbiyatul Banin untuk mengembangkan Madrasah Tarbiyatul Banin tidak menurun walaupun unit Sekolah Guru Darul Ma'la terpisah (tidak menjadi unit Yayasan Tarbiyatul Banin). Hal ini terbukti dengan berdirinya MTs Tarbiyatul Banin pada tahun 1961. Seperti tercantum dalam buku sejarah “ Mengenal TarbiyatulBanin”, sebagai berikut:<sup>12</sup>

Minat anak didik untuk melanjutkan pendidikan membuat Pengurus harus berfikir tentang perintisan pendirian Madrasah yang lebih tinggi, dengan diprakarsai oleh K. Hasyim Syukur dirintislah Madrasah I'dadiyah (persiapan masuk MTs) pada tahun 1961 dan kemudian menjadi Madrasah Tsanawiyah dengan status terdaftar tahun 1965. Kepala Madrasah Tsanawiyah yang ditunjuk adalah Drs. Ahmad Asrori (Lulusan Madrasah Matholi'ul Falah Kajen dan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta) putra bungsu dari KH. Ismail dan dilanjutkan oleh K. Lahuri bin Jauhari, KH.A. Syahri Ismail, Masykur Tambahmulyo (Pjs) dan saat ini dipimpin oleh Drs. Hafidz, M.Pd.I.

Pada awalnya, untuk sementara waktu kegiatan belajar mengajar bertempat di trtag bangunan rumbia di rumah Bapak Hasyim Syukur (trtag bekas untuk punya kerja menantu). Dan sekarang menempati tanah wakaf dari Hj. Kuminah dan Drs. Asrori Ismail di sebelah timur.

Setelah MTs Tarbiyatul berstatus terdaftar pada tahun 1965, selanjutnya pada tahun itu juga didirikan unit yang ketiga yaitu unit Radhotul Athfal (RA), dengan Kepala RA yang pertama ibu Hj. Maryam Muzayyin, dilanjutkan ibu Hj. Istianah Fadlil dan kepala yang terakhir saat ini adalah Ibu Sholihah bt Sutaman. Seperti dijelaskan dalam Ah. Adib Al Arif dalam buku “Mengenal Tarbiyatul Banin” sebagai berikut:<sup>13</sup>

Bahwa pendidikan sebenarnya harus dimulai dari semenjak anak mulai dapat belajar berbicara sepatah kata, agar anak dapat terarahkan dan mengenal bahasa maupun lingkungan anak-anak. Gagasan ini disampaikan oleh ibu Hj. Maryam Muzayyin (Ny. Syahri Ismail) untuk mendirikan Radhotul Athfal dan Mu'allimat (sekolah lanjutan putri) dengan tujuan:

---

<sup>12</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 21

<sup>13</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 22

- 1) Anak-anak mulai usia dini telah mendapatkan pendidikan Islami dan dapat mengisi maupun menopang tegaknya Madrasah Ibtidaiyah.
- 2) Pendidikan dini terletak di tangan ibu-ibu maka Madrasah harus menyiapkan calon-calon ibu yang kucup mantap lebih-lebih ilmu agamanya, sebagai landasan hidup.

Maka pada tahun ajaran 1965-1966 didirikan Raudhotul Athfal (RA) dengan bangunan dari kayu jati berlokasi di tanah K. Abu Thoyib Bin H. Umar (Kepala Desa Pekalongan), dengan bangunan 2 lokal Raudlatul Athfal. Pengasuhnya diserahkan kepada ibu Maryam Muzayyin, dan diteruskan ibu Hj. Istianah Fadlil. Saat ini RA Tarbiyatul Banin dipimpin oleh Ibu Sholihah bt Sutaman. Bersamaan dengan berdirinya Raudlatul Athfal, berdiri pula Madrasah Mu'allimat (sekolah lanjutan putri) yang pengelolaannya dan tempatnya diserahkan kepada MTs Tarbiyatul Banin namun proses pembelajaran dilaksanakan di sore hari.

Pada tahun 1980 Yayasan Tarbiyatul Banin juga menambah unit Madrasah Aliyah (MA). Kepala Madrasah yang pertama KH. Jabir Hasan, kemudian dilanjutkan Drs. Ahmad Adib Al Arif sampai sekarang. Menurut sejarah yang ditulis Drs. Ahmad Adib Al Arif, berdirinya Madrasah Aliyah Tarbiyatul Banin bertujuan untuk memberikan bekal ilmu keagamaan yang lebih mantap, sebagaimana tertulis dalam buku sejarah sebagai berikut:<sup>14</sup>

Untuk melanjutkan pendidikan bagi anak yang telah tamat pada Madrasah Tsanawiyah Pengurus memandang perlu dibukanya pendidikan lanjutan sebagai finishing pendidikan tingkat menengah. Pengurus juga memandang bahwa pada usia 16-18 tahun bagi anak didik betul-betul mengalami bermacam-macam perubahan sikap, maka pendidikan agama perlu diterapkan secara mantap. Maka pada tahun 1980 didirikanlah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Banin, dengan menunjuk KH. Jabir Hasan sebagai Kepala Madrasah (tahun 1980 – 2000) dan diteruskan oleh Drs. Ah. Adib Al Arif bin KH.A. Syahri sampai sekarang.

Yayasan Tarbiyatul Banin telah memiliki 4 unit yaitu Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Seperti yang disampaikan Bapak Zawawi Hamim, “jumlah siswa di Yayasan Tarbiyatul Banin sudah banyak dan

---

<sup>14</sup> Adib Al Arif, *Op. Cit*, halaman 24

berasal dari berbagai daerah, maka perlu dikembangkan unit pondok pesantren.”<sup>15</sup> Sebelum adanya pondok pesantren di Yayasan Tarbiyatul Banin para siswa yang menghendaki tinggal di pondok, maka para siswa harus mencari sendiri pondok-pondok di sekitar Madrasah Tarbiyatul Banin. Pada tahun 2006 Pondok Pesantren Al Hikmah yang diasuh KH. Ahmad Syahri Ismail menyerahkan pengelolaannya kepada Yayasan Tarbiyatul Banin. Maka sejak itulah Yayasan Tarbiyatul Banin mulai mengelola pondok pesantren. Sebagaimana dijelaskan dalam buku “Mengenang Tarbiyatul Banin, sebagai berikut:<sup>16</sup>

Pada tahun 2006, atas inisiatif pengasuh dan keluarga, nama Pesantren Al Hikmah, manajemen dan segenap aktifitasnya (kecuali asset materiil) diserahkan kepada Yayasan Perguruan Agama Islam Tarbiyatul Banin. Sejak saat itulah maka Pesantren Al Hikmah menjadi unit baru di Yayasan tersebut. Pimpinan Pondok Pesantren Al Hikmah berturut-turut adalah :

- 1) Drs. Ah. Adib Al Arif, sebelum diserahkan kepada Yayasan Tarbiyatul Banin.
- 2) Asyhari Amin,S.Pd.I., mulai tahun 2006
- 3) Jauhar Hilal,S.Pd.I., mulai tahun 2011.

Berdirinya pondok pesantren Al Hikmah di Yayasan Tarbiyatul Banin maka lembaga pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin menjadi 5 unit. Usaha untuk selalu mengembangkan lembaga pendidikan maupun lembaga yang lain terus berlanjut sehingga pada tanggal 13 juli 2009 berdiri Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tarbiyatul Banin. Seperti tertulis dalam buku sejarah sebagai berikut:<sup>17</sup>

Kelompok Bermain atau yang biasa disebut dengan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tarbiyatul Banin mulai berdiri pada tanggal 13 juli 2009, yang dilatarbelakangi oleh adanya keinginan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Yayasan Tarbiyatul Banin dalam range umur di bawah usia RA yaitu antara usia 2,5 tahun – 4 tahun. Untuk memenuhi keinginan masyarakat tersebut maka Yayasan Tarbiyatul Banin membuka kelas yang pada

---

<sup>15</sup> Ketua Dewan Pengurus Yayasan Tarbiyatul Banin Masa Bhakti 2011-2016

<sup>16</sup> Ah. Adib Al Arif, Mengenal Tarbiyatul Banin, Tahun 2013, halaman 29

<sup>17</sup> *Ibid*, halaman 30

awalnya bernama PAUD Tarbiyatul Banin dan dalam perkembangannya karena berhubungan dengan usia anak didik kami maka atas saran dari Dinas Pendidikan berubah nama menjadi Kelompok Bermain (KB) Tarbiyatul Banin.

Dalam buku sejarah dijelaskan, “pada tahun 2012 didirikan lagi lembaga pelatihan bernama Lembaga Pelatihan Kerja Swasta (LPKS) An Najah dengan bidang menjahit, komputer, elektronik, bahasa, pertanian dan perbengkelan.”<sup>18</sup>

Menimbang bahwa tidak semua siswa lulusan Madrasah Aliyah berniat akan melanjutkan ke Perguruan Tinggi, maka mereka sangat perlu dibekali dengan keterampilan kerja supaya mereka bisa langsung bermanfaat di masyarakat. Berangkat dari pandangan itulah maka pada tahun 2012 dibukalah Lembaga Pelatihan Kerja Swasta (LPKS) dengan nama An Najah dengan bimbingan dan arahan dari Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disosnakertran) Kab. Pati.

Sebagai pimpinan ditunjuklah Shodiq Annur, S.Pd bin Ajib Wariyo yang juga guru di MA Tarbiyatul Banin. Lembaga yang belum punya kantor ini membuka berbagai macam pelatihan kerja. Yaitu menjahit, komputer, elektronik, bahasa, pertanian dan perbengkelan. Tempat pelatihan masih menumpang di rumah penduduk dan di madrasah yang ada. Namun sampai saat ini belum bisa maksimal.

Lembaga lain yang didirikan Yayasan Tarbiyatul Banin adalah Koperasi Tarbiyatul Banin, sebagai bentuk usaha ekonomi untuk kesejahteraan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini tertulis dalam buku sejarah “Mengenang Tarbiyatul Banin” sebagai berikut:<sup>19</sup>

Sebagai bentuk usaha ekonomi yang dilakukan oleh Yayasan Tarbiyatul Banin adalah mendirikan koperasi yang mewadahi para pengurus, guru dan karyawannya sebagai anggotanya. Hal itu baru terwujud pada tahun 2012 setelah Pondok Pesantren Al Hikmah mendapat undangan untuk mengikuti reorientasi Kopontren tingkat Propinsi Jawa Tengah. Dengan menunjuk Ikhtiyanto Hidayatullah, S.HI, S.Kom. (putra H. Syahruman Jauhar) sebagai pimpinannya, koperasi yang diberi nama Koperasi Al Hikmah Tarbiyatul Banin ini berkomitmen untuk melakukan usaha-usaha ekonomi yang sesuai dengan Syari’at Islam. Untu memulai

---

<sup>18</sup> *Ibid*, halaman 31

<sup>19</sup> *Ibid*, halaman 32

operasional di tahun 2012, koperasi ini memanfaatkan kantor Yayasan sebagai pusat aktifitasnya. Namun sampai saat ini masih diusahakan untuk mendapat status badan hukum. Ke depan koperasi ini diharapkan bisa menjadi salah satu pilar kekuatan finansial yang menopang Yayasan dan unit-unit lainnya di samping menjadi perekat kekeluargaan di antara stake holdernya.

## **B. SISTEM PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER DI YAYASAN TARBIYATUL BANIN**

### **1. Sistem Perencanaan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin**

Sistem perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin telah tersusun secara hirarki. Pertama, termuat dalam Anggaran Dasar (AD) Yayasan, aturan dan penjelasan tentang perencanaan dan pengembangan karier masih umum. Kedua, termuat dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan, menjelaskan hal-hal yang masih umum yang termuat dalam Anggaran Dasar (AD) Yayasan. Ketiga, termuat dalam Tata Kerja Kelembagaan, Tugas Pokok dan Fungsi Yayasan. Keempat, Pedoman Operasional Yayasan (POY), menjelaskan lebih rinci dan operasional.

Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin terdiri dari 14 Bab dan 20 pasal. Anggaran Dasar (AD) ini adalah penyempurnaan dari Anggaran Dasar (AD) yang termuat dalam Akta Notaris Yayasan Tarbiyatul Banin, dengan Notaris-PPAT Sugianto, S.H. tahun 1997 pada Maksud dan Tujuan, Pasal (4), sebagai berikut:<sup>20</sup>

- 1) Mempertinggi dan memperluas pendidikan serta pengajaran agama Islam berlandaskan Al Qur'an dan Sunnah Rasul.
- 2) Membantu pemerintah Republik Indonesia dalam merealisasikan pembangunan semesta dalam bidang mental.
- 3) Mengembangkan dan meningkatkan pendidikan formal dan non formal
- 4) Mengembangkan dan meningkatkan pendidikan ala Ahlul Sunnah Wal Jamaah

---

<sup>20</sup> Akta Notaris Yayasan Tarbiyatul Banin, Notaris Sdr. Sugianto, S.H., tahun 1997, halaman 2

- 5) Mengembangkan dan meningkatkan kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

Perencanaan dan pengembangan karier secara umum dijelaskan dalam Anggaran Dasar (AD) pada Bab IV Tujuan dan Usaha, pasal (4) dan Bab VII Struktur, Perangkat Organisasi dan Masa Jabatan, pasal (12). Bunyi Bab IV Tujuan dan Usaha, pasal (4) sebagai berikut:<sup>21</sup>

- 1) Mempertinggi dan memperluas pendidikan serta pengajaran agama Islam berlandaskan Al Qur'an, Hadits, Ijma' dan Qiyas.
- 2) Membentuk manusia yang berilmu, bertaqwa dan berakhlakul karimah.
- 3) Mengembangkan dan meningkatkan pendidikan formal dan non formal.
- 4) Mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan Islam ala ahlussunnah wal jama'ah sesuai dengan garis perjuangan Nahdlatul 'Ulama.
- 5) Mengembangkan dan meningkatkan kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

Tujuan pada Akta Notaris dan Revisi Anggaran Dasar (AD) pada dasarnya sama, namun tujuan dalam revisi Anggaran Dasar (AD) lebih operasional dan spesifik. Seperti ayat (1) ada penambahan ijma' dan qiyas. Ayat (2) lebih spesifik membentuk manusia yang berilmu, bertaqwa dan berakhlakul karimah. Selanjutnya pada ayat (4) ada penambahan sesuai dengan garis perjuangan Nahdlatul Ulama'.

Bunyi Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin tentang perencanaan dan pengembangan karier pada Bab VII Struktur, Perangkat Organisasi dan Masa Jabatan, pasal (12), sebagai berikut:<sup>22</sup>

- 1) Masa jabatan khidmah Pengurus Organisasi Yayasan Tarbiyatul Banin sebagaimana tercantum dalam pasal 10 ayat 1 adalah 5 (lima) tahun dan selanjutnya bisa dipilih kembali.

---

<sup>21</sup> AD-ART Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, tahun 2006, halaman 2

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 8

- 2) Masa jabatan ketua pengurus organisasi Yayasan Tarbiyatul Banin maksimal 3 (tiga) kali masa jabatan, dan selanjutnya dapat dipilih kembali dalam dalam jabatan yang lain.
- 3) Masa jabatan Kepala Unit Pendidikan, Lembaga, Badan Otonom dan struktur organisasi satuan pendidikan diatur dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY).
- 4) Masa jabatan ketua Lembaga dan Badan Otonom masing-masing adalah 3 (tiga) tahun dan selanjutnya bisa dipilih kembali.

Sistem perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin ini sesuai dengan konsep Sadili (2010:134), “ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut: pertama, perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. Kedua, perencanaan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.”<sup>23</sup> Dalam Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin perencanaan dan pengembangan karier masih dibahas secara umum. Pembahasan secara operasional pada Pedoman Operasional Yayasan (POY) Yayasan.

Bentuk penjabaran Anggaran Dasar (AD) Yayasan tentang tujuan yayasan dan jenjang jabatan, dijelaskan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan. Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan Perguruan Islam Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati terdiri dari 8 Bab dan 25 Pasal. Perencanaan Karier dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) dijelaskan pada Bab II tentang Organisasi, Pasal (3) Struktur Organisasi Yayasan Tarbiyatul Banin dan Pasal (4) Kewenangan dan Kewajiban. Yang dimaksud Unit Pendidikan dalam Anggaran Dasar (AD) Bab VII Struktur, Perangkat Organisasi dan Masa Jabatan, pasal (12), ayat (3) dijelaskan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Bab II Pasal (3), ayat (4), (5) dan (6) sebagai berikut:<sup>24</sup>

- 4). Unit Pendidikan terdiri dari: Unit Pendidikan Anak Usia Dini, Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Pondok Pesantren.

---

<sup>23</sup> Samsudin Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hal. 134

<sup>24</sup> Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, Bab II, Pasal (1), ayat (2), hlm.

- 5). Yayasan dapat membentuk unit-unit lain sesuai dengan kebutuhan.
- 6). Lembaga dan Badan Otonom terdiri dari:
  - a. Ikatan Alumni Tarbiyatul Banin
  - b. Lembaga dan Badan Otonom lain yang diperlukan

Penjelasan tentang kewajiban dan kewenangan Struktur Organisasi Yayasan Tarbiyatul Banin yang terdiri dari Majelis Pertimbangan Yayasan (MPY), Badan Pengawas Yayasan (BPY), Dewan Pengurus Yayasan (DPY), Unit Pendidikan, Lembaga dan Badan Otonom diatur dalam Bab II tentang Organisasi, Pasal (4). Terkait dengan perencanaan karier secara khusus terdapat dalam ayat (4), sebagai berikut:<sup>25</sup>

- 4). Unit Pendidikan, Lembaga, dan Badan Otonomi memiliki wewenang dan tugas:
  - a. Mengelola organisasi unit pendidikan, lembaga, dan badan otonom berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan, Keputusan Musyawarah Besar (MUBES) Yayasan serta Pedoman Operasional Yayasan (POY).
  - b. Melaksanakan garis-garis besar program-program unit pendidikan, lembaga dan badan otonom sampai habis masa jabatannya.
  - c. Mengadakan, mengelola dan merawat seluruh aset dan fasilitas unit pendidikan, lembaga dan badan-badan otonom.
  - d. Memberikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Pengurus Yayasan secara berkala dan kepada anggota dalam musyawarah besar Yayasan diakhir masa jabatannya.

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, perencanaan karier Yayasan Tarbiyatul Banin telah tersusun secara sistematis dan transparan. Mulai dari tujuan yang ingin dicapai oleh yayasan, kemudian tentang jenjang jabatan yang bisa dicapai oleh pendidik atau tenaga kependidikan, masa jabatan yang jelas serta tugas dan wewenang kepala unit. Secara operasional ketentuan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga dijelaskan dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Yayasan Tarbiyatul Banin. Dalam Pedoman Operasional Yayasan

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 3

(POY) Tarbiyatul Banin dijelaskan jabatan-jabatan, proses karier seorang guru, mekanisme pemilihan kepala dan wakil kepala, kewajiban kepala, tugas kepala, masa jabatan dan pemberhentian. Penyusunan perencanaan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin diatur dalam Dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Tarbiyatul Banin tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan satuan pendidikan yang terdiri dari 8 Bab dan 19 Pasal. Ada dua jabatan penting di Yayasan Tarbiyatul Banin yaitu Kepala dan Wakil Kepala. Dua jabatan tersebut selain penting juga memiliki tunjangan jabatan yang cukup besar. Pada Pedoman Operasional Yayasan (POY) Tarbiyatul Banin tentang sistem pengelolaan keuangan Yayasan dan satuan pendidikan, Bab VI Standarisasi Honorarium/Tunjangan dan Beban Mengajar/Kerja, Pasal 14, ayat 1 dan 2 yaitu:<sup>26</sup>

- (1) Kepala satuan pendidikan diberikan tunjangan sebesar 35 jam pelajaran.
- (2) Wakil kepala satuan pendidikan diberikan tunjangan sebesar 15 jam pelajaran.”

Karir tertinggi dalam unit pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin adalah kepala sehingga dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Kepala Satuan Pendidikan memiliki kewenangan sebagai pelaksana Pedoman Operasional Yayasan (POY), hal ini tercantum dalam Pedoman Operasional Yayasan tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab I, Ayat (1),Pasal (3):<sup>27</sup>

Pelaksana pedoman operasional pengelolaan satuan pendidikan adalah kepala satuan pendidikan dibantu oleh tenaga pendidik dan kependidikan pada satuan pendidikan yayasan.

---

<sup>26</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Sistem Pengelolaan Keuangan Yayasan dan Satuan Pendidikan, halaman 35

<sup>27</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab I, Pasal 1, halaman 1

Beban atau tugas kepala satuan pendidikan cukup berat maka proses menjadi kepala pada satuan pendidikan dibuat aturan, untuk mendapatkan kepala satuan pendidikan yang mampu menjalankan tugas sebagai orang nomor satu dalam satuan pendidikan. Aturan yang diwujudkan dalam bentuk bab dan pasal-pasal ini mengacu pada aturan yang ada dalam Peraturan Menteri Agama No. 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.<sup>28</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah<sup>29</sup> dan internal Yayasan Tarbiyatul Banin. Untuk menjadi kepala atau wakil kepala pada satuan pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin harus menjadi tenaga pendidik atau guru tetap yayasan. Hal ini diatur dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab I, pasal (1), ayat (4), yaitu:<sup>30</sup>

Kepala satuan pendidikan adalah tenaga pendidik/guru tetap yang mendapat tugas dari yayasan/Kementerian terkait sebagai kepala satuan pendidikan/wakil kepala satuan pendidikan.

Tenaga pendidik/guru untuk menjadi kepala satuan pendidikan, harus menjadi tenaga pendidik/guru tetap. Tenaga kependidikan ataupun Guru Tidak Tetap Yayasan (GTTY) tidak bisa menjadi kepala satuan pendidikan. Guru tidak tetap atau tenaga kependidikan yang menargetkan menjadi kepala satuan pendidikan harus beralih menjadi tenaga pendidik/guru tetap yayasan.

Aturan tentang jabatan kepala, mekanisme pengangkatan dan masa jabatan kepala satuan pendidikan diatur dalam POY tentang Pengelolaan

---

<sup>28</sup> Peraturan Menteri Agama(PMA) Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>30</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, *Op. Cit.* Halaman 25

Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab II, Pasal (2), Ayat (1-5), yaitu:<sup>31</sup>

- 1) Jabatan kepala satuan pendidikan selama 4 (empat) tahun, diangkat dan ditetapkan oleh yayasan atas usul dari satuan pendidikan yang sewaktu-waktu dapat diberhentikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Kepala satuan pendidikan yang telah habis masa jabatannya dapat diangkat kembali pada satuan pendidikan yang sama untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.
- 3) Kepala satuan pendidikan yang berprestasi dan telah menjabat 2 (dua) kali masa jabatan berturut-turut dapat diangkat kembali sebagai kepala satuan pendidikan untuk 1(satu) kali masa jabatan berikutnya atau diangkat sebagai kepala satuan pendidikan pada satuan pendidikan lain dilingkungan yayasan.
- 4) Masa jabatan kepala satuan pendidikan yang telah ditetapkan sebagai kepala satuan pendidikan definitif menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku.
- 5) Kepala satuan pendidikan tidak boleh merangkap jabatan sebagai pengurus harian Dewan Pengurus Yayasan.

Selanjutnya syarat menjadi calon kepala, tata cara pemilihan calon dan mekanisme pemilihan calon kepala satuan pendidikan diatur pada Bab II, Pasal (3), Ayat (1 dan 2), yaitu;<sup>32</sup>

- 1) Calon kepala satuan pendidikan harus memenuhi syarat:
  - a) Sebagai guru tetap yayasan atau PNS yang diperbantukan, serendah-rendahnya berpendidikan S1 untuk kepala MI, MTs, MA dan D2 untuk kepala PAUD dan RA.
  - b) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun pada saat dicalonkan
  - c) Sehat jasmani dan rohani
  - d) Memiliki pengalaman mengajar di lingkungan yayasan minimal 5 tahun
  - e) Pernah menjabat sebagai wakil kepala satuan pendidikan minimal 1 periode

---

<sup>31</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, *Op. Cit.* Halaman 1

<sup>32</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, *Op. Cit.* Halaman 2

- f) Mempunyai integritas kepribadian dan akademik, berakhlakul karimah, serta loyal terhadap yayasan
  - g) Anggota Nahdlatul 'Ulama dengan bukti tertulis
  - h) Memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat diterapkan di satuan pendidikan selama periode kepemimpinannya
  - i) Menyatakan kesediaannya menjadi kepala satuan pendidikan secara tertulis
- 2) Mekanisme pemilihan calon kepala satuan pendidikan
- a) Rapat satuan pendidikan membentuk panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan
  - b) Panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan terdiri dari unsur guru, komite, dan pengurus yang memiliki tugas melaksanakan pemilihan bakal calon kepala satuan pendidikan berdasarkan tata tertib pemilihan bakal calon kepala satuan pendidikan yang telah ditetapkan Dewan Pengurus Yayasan.
  - c) Panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan mengajukan maksimal 3 (tiga) bakal calon kepala satuan pendidikan kepada pengurus yayasan.
  - d) Dewan pengurus yayasan melalui rapat Dewan Pengurus Yayasan, Majelis Pertimbangan Yayasan dan Badan Pengawas Yayasan melaksanakan pemilihan calon kepala satuan pendidikan dari bakal calon yang diajukan satuan pendidikan.
  - e) Dewan Pengurus Yayasan mengangkat dan menetapkan 1 (satu) calon kepala satuan pendidikan hasil pemilihan sebagai kepala satuan pendidikan.

Adapun aturan tentang jabatan wakil kepala, mekanisme pengangkatan, masa jabatan wakil kepala satuan pendidikan diatur dalam POY Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab III, Pasal (7) dan Pasal (8). Pada pasal 7 terdiri dari 5 ayat yaitu:<sup>33</sup>

- a) Masa jabatan wakil kepala satuan pendidikan selama 2 (dua) tahun, diangkat dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan yang sewaktu-waktu dapat diberhentikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Wakil kepala satuan pendidikan pada satuan pendidikan terdiri dari 4 (empat) bidang yaitu wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sarana dan

---

<sup>33</sup> Pedoman Operasional Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati Tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, *Op. Cit.* Halaman 3

- prasarana dan wakil kepala bidang humas. Jika diperlukan bisa melakukan pengurangan sesuai ketentuan yang berlaku.
- c) Wakil kepala satuan pendidikan yang telah habis masa jabatannya dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
  - d) Wakil kepala satuan pendidikan yang berprestasi dan telah menjabat 2 (dua) kali periode masa jabatan dapat diangkat kembali sebagai wakil kepala satuan pendidikan untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.
  - e) Wakil kepala satuan pendidikan tidak boleh merangkap jabatan sebagai pengurus yayasan.

Sedangkan pada pasal (8), tentang tata cara pemilihan wakil kepala satuan pendidikan, terdiri dari 2 ayat yaitu:

- a) Calon wakil kepala satuan pendidikan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
  - 1) Sebagai guru tetap yayasan
  - 2) Berusia setinggi-tingginya 45 tahun pada saat dicalonkan
  - 3) Bersedia menjadi wakil kepala satuan pendidikan secara tertulis
  - 4) Mempunyai integritas kepribadian dan akademik, berakhlakul karimah, serta loyal terhadap yayasan
  - 5) Dapat bekerjasama dengan kepala satuan pendidikan
- b) Mekanisme pemilihan calon wakil kepala satuan pendidikan
  - 1) Pemilihan wakil kepala satuan pendidikan dilaksanakan melalui rapat dewan guru selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah ditetapkan kepala satuan pendidikan.
  - 2) Kepala satuan pendidikan berhak mengajukan nama-nama calon wakil kepala satuan pendidikan yang memenuhi persyaratan paling banyak 2 (dua) calon pada setiap jabatan wakil kepala satuan pendidikan
  - 3) Rapat dewan guru memilih calon wakil kepala satuan pendidikan melalui musyawarah dan/atau pemungutan suara
  - 4) Pemilihan calon wakil kepala satuan pendidikan dianggap sah apabila diikuti sekurang-kurangnya separoh lebih satu dari keseluruhan guru dan pegawai pada satuan pendidikan
  - 5) Kepala satuan pendidikan mengangkat dan menetapkan calon wakil kepala terpilih atas persetujuan secara tertulis dewan pengurus yayasan.

Regulasi ini bagian dari penyusunan perencanaan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin sehingga akan dapat dipersiapkan sasaran dan langkah-

langkah tenaga pendidik/guru tetap untuk mencapai karier menjadi kepala satuan pendidikan di unit maupun menjadi wakil kepala satuan pendidikan. Berdasarkan syarat dan mekanisme pemilihan calon kepala satuan pendidikan, peneliti melihat ada nuansa demokrasi yang dibangun oleh Dewan Pengurus Yayasan. Hak mengangkat dan menetapkan kepala satuan pendidikan adalah Yayasan yang diatur dalam Bab II, Pasal (2), Ayat (1), namun mekanismenya masih melibatkan satuan pendidikan dalam menentukan calon kepala satuan pendidikan. Satuan pendidikan mengajukan 3 calon kepala satuan pendidikan kepada yayasan melalui rapat tingkat satuan pendidikan. Tiga nama calon kepala satuan pendidikan akan diambil satu sebagai kepala satuan pendidikan melalui rapat Dewan Pengurus Yayasan, Majelis Pertimbangan Yayasan dan Badan Pengawas. Atas dasar ini pihak yayasan perlu mengakomodasi suara dari satuan pendidikan dalam menentukan kepala satuan pendidikan. Pilihan dari satuan pendidikan tentunya sudah melewati seleksi ditingkat satuan pendidikan, baik kompetensi, kemampuan manajerial, kedekatan dan pemahaman dengan lingkungan satuan pendidikan. Sehingga keputusan yayasan dalam menentukan kepala satuan pendidikan dapat diterima oleh satuan pendidikan. Pelaksanaan periodisasi kepala unit satuan pendidikan bukan berarti semata-mata mengganti kepala unit satuan pendidikan, sebab periodisasi lebih pada ukuran masa tugas dari pengangkatan seorang guru menjadi kepala unit satuan pendidikan dalam kriteria tugas tambahan.

Pada sisi yang berbeda kepala unit satuan pendidikan seakan menjadi jabatan seumur hidup tanpa mengingat lagi regenerasi. Bila tidak ada pengaturan pembatasan masa tugas kepala sekolah akan terjadi kepala unit satuan pendidikan sampai tua, kepala unit satuan pendidikan seumur hidup, akan terjadi kejenuhan, sehingga dimungkinkan menurunnya prestasi dan kinerja. Memberi kesempatan kepada guru sebagai generasi penerus yang lebih enerjik dalam suasana baru, berkompetisi, setidaknya dalam setiap akhir periodisasi ada seleksi calon kepala unit satuan pendidikan baru. Para guru saat itu yang belum jadi kepala unit satuan pendidikan (dan mungkin yang pada saat

ini telah menjadi kepala unit satuan pendidikan) pun mendukung terhadap program periodisasi.

## **2. Pendekatan, Metode dan Pelaku dalam Penyusunan Perencanaan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin**

Pendekatan perencanaan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin mengalami beberapa kali perubahan, hal ini dikarenakan situasi dan struktur masyarakat mengalami perubahan. Perencanaan karir akan terpengaruh dengan perencanaan pendidikan yang digunakan oleh Yayasan Tarbiyatul Banin, tidak hanya perencanaan karir yang harus menyesuaikan namun hal-hal yang terkait dengan perencanaan pendidikan akan terpengaruh, misalnya pengelolaan administrasi, pengelolaan keuangan, rekrutmen tenaga pendidik atau kependidikan dan lain-lain. Awal mula berdiri Yayasan Tarbiyatul Banin era penjajahan, pendidikan hanya bisa dinikmati golongan-golongan tertentu saja. Situasi ini berpengaruh pada manajemen internal Yayasan Tarbiyatul Banin. Maka dominasi pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin pada awalnya menitikberatkan pada pada tujuan pendidikan yang mengandung misi pemerataan kesempatan dalam mendapatkan pendidikan. Misi ini tentu mengabaikan kualitas lulusan, mengabaikan kebutuhan perencanaan ketenagakerjaan yang dibutuhkan masyarakat dan mengabaikan masalah alokasi dalam skala nasional. Seperti disampaikan Husaini Usman, “Ada empat pendekatan dalam perencanaan pendidikan, yaitu (1) pendekatan kebutuhan sosial (*social demand approach*), (2) pendekatan ketenagakerjaan (*manpower approach*), (3) pendekatan untung rugi (*cost and benefit approach*), dan (4) pendekatan keefektifan biaya (*cost effectiveness approach*).”<sup>34</sup>

Sistem perencanaan di Yayasan Tarbiyatul Banin pada awalnya seperti yang disampaikan Husaini Usman yaitu pendekatan kebutuhan sosial, hal ini berpengaruh pada perencanaan-perencanaan yang lain, seperti perencanaan anggaran, perencanaan karir, perencanaan pengelolaan. Yayasan

---

<sup>34</sup> Usman Husaini, *Manajemen Teori, praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2013, halaman 87

Tarbiyatul Banin hanya punya misi dapat memberikan pendidikan kepada masyarakat. Terkait dengan keuangan, ketenagaan, pengelolaan tidak dikelola dengan baik. Seperti rekrutmen tenaga pendidik melalui pendekatan pribadi ataupun tunjukkan untuk ikutserta dalam perjuangan dalam pendidikan (asal jalan), seperti yang diungkapkan Bapak Ajib Bajuri,<sup>35</sup> “Beliau diajak ikut mengajar dengan honorarium seadanya, honorarium diberikan ketika ada siswa yang bayar. Sama halnya dengan KH. Jabir Hasan,<sup>36</sup> “proses menjadi kepala satuan pendidikan ditunjuk oleh Yayasan, menganggap Beliau mampu dan cakap menjadi kepala satuan pendidikan.” Dari teori dan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pendekatan yang dilakukan pada awal-awal berdirinya Yayasan Tarbiyatul Banin adalah pendekatan kebutuhan sosial.

Pendekatan perencanaan pendidikan mengalami perubahan secara signifikan pada tahun 2006. Hal ini terjadi karena tuntutan masyarakat sudah berubah, tuntutan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan tuntutan terhadap lulusan yang dibutuhkan masyarakat. Dengan tuntutan masyarakat yang demikian, maka pendekatan perencanaan pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin harus mampu menjawab tuntutan tersebut. Dengan tetap memperhatikan fungsi pendidikan untuk masyarakat dan peran serta masyarakat, kualitas pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin juga diperbaiki pengelolaannya. Yayasan Tarbiyatul Banin berusaha memadukan antara pendekatan sosial dan pendekatan ketenagakerjaan, dengan tujuan masyarakat dapat merasakan pendidikan dan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Pada tahun 2006 sistem pengelolaan mulai ditata dengan baik, dengan dibahas dan ditetapkannya Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), Pedoman Operasional Yayasan tentang Keuangan, Pedoman Operasional tentang Organisasi dan Ketenagaan dan Tugas-Tugas dan Fungsi Yayasan Tarbiyatul Banin. Bukti dari pendekatan perencanaan terpadu ini dapat dilihat

---

<sup>35</sup> Tenaga Pendidik awal mula berdirinya madrasah Tarbiyatul Banin & Wakil Ketua Badan Pengawas Yayasan Tahun 2011/2016

<sup>36</sup> Kepala Madrasah Aliyah (MA) Tahun 2009/2011 dan Wakil Ketua Majelis Pertimbangan Yayasan (MPY) Tahun 2006/2016.

dari bunyi Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab IV tentang Visi dan Misi, Pasal 3 dan 4, berbunyi sebagai berikut:<sup>37</sup>

**Visi**

Terwujudnya masyarakat yang terdepan dalam ilmu, terpuji dalam laku.

**Misi**

1. Menyelenggarakan pendidikan formal
2. Menyelenggarakan pendidikan non formal
3. Mengembangkan kegiatan sosial
4. Mengembangkan usaha-usaha lain yang sah dan halal

Dari bunyi Anggaran Dasar (AD) di atas dapat dipahami bahwa Yayasan Tarbiyatul Banin memadukan dua pendekatan perencanaan antara pendekatan perencanaan kebutuhan sosial (*social demand approach*) dan pendekatan perencanaan ketenagakerjaan (*manpower approach*). Wujud dari pendekatan sosial masih melibatkan masyarakat dan mengembangkan kegiatan-kegiatan sosial, sedangkan wujud dari pendekatan ketenagakerjaan menyelenggarakan pendidikan non formal dan mendirikan usaha-usaha lain yang sah dan halal. Sehingga dapat dipahami selain pendidikan formal untuk meningkatkan kualitas lulusan juga mengembangkan pendidikan non formal berupa pembekalan-pembekalan lulusan untuk terjun di masyarakat.

Dari konsep di atas, secara jelas Yayasan Tarbiyatul Banin menggunakan pendekatan perencanaan integratif selain sangat memperhatikan pendidikan formal, juga membuka pendidikan non formal berupa Lembaga Kursus dan Pelatihan Kerja Swasta (LPKS) bekerjasama dengan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disosnakertrans) Kabupaten Pati. Selain menyelenggarakan pendidikan formal yang menitikberatkan pada kompetensi ilmu-ilmu umum, agama dan kitab kuning, Yayasan Tarbiyatul Banin juga membuka pendidikan non formal untuk membekali ketrampilan peserta didik setelah lulus. Seperti diungkapkan Kepala Madrasah Aliyah (MA), Ah. Adib

---

<sup>37</sup> Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, tahun 2006, halaman 2-3

Al Arif dalam artikel yang ditulis Yusuf Hasyim,<sup>38</sup> “Banyak siswa yang semula berkeinginan masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan, kemudian mengalihkan pilihannya ke madrasah aliyah setelah mengetahui bahwa di MA Tarbiyatul Banin ini ternyata tidak hanya digembleng ilmu-ilmu keIslaman, ngaji kitab, pembinaan akhlaqul karimah”. Adapun jenis program vokasional di Yayasan Tarbiyatul Banin ada tiga, seperti diungkapkan oleh Yusuf Hasyim dalam artikelnya yang dikirim di Kementerian Agama Pusat, sebagai berikut:<sup>39</sup>

Setelah terbitnya ijin operasional resmi dari Dinas Sosial dan tenaga Kerja Kabupaten Pati, maka LPKS “An Najah Tarbiyatul Banin” membuka 3 jenis program vokasional yaitu :

1. Komputer; paket microsoft office dan Design Grafis
2. Otomotif sepeda motor; sistem engine, sistem bahan bakar, sistem pelumasan, sistem kelistrikan, dan pemeliharaan atau service.
3. Menjahit; mengukur tubuh, menggambar pola, memotong bahan, dan menjahit.

Penggunaan perencanaan dengan pendekatan terpadu atau integratif Yayasan Tarbiyatul Banin ini, seperti yang disampaikan Arifin, mempunyai empat ciri, yaitu:<sup>40</sup>

Hal yang paling kunci untuk mendukung pelaksanaan program pendidikan pada perencanaan pendidikan integratif adalah: (a) terus mendorong pengembangan kualitas SDM warga sekolah; (b) terus meningkatkan kualitas manajemen satuan pendidikan berdasarkan prinsip-prinsip MPMBS; dan (c) terus meningkatkan kualitas peran serta masyarakat (PSM) untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pendekatan perencanaan integratif ini berpengaruh pada perencanaan karir di Yayasan Tarbiyatul Banin, dari konsep yang disampaikan Arifin, Yayasan Tarbiyatul Banin dalam penyusunan perencanaan karir melibatkan

---

<sup>38</sup> Yusuf Hasyim, *MA Banin; Madrasah Plus Life Skill (Dari Kitab Kuning Sampai Membatik)*, halaman 5

<sup>39</sup> *Ibid*, halaman 6

<sup>40</sup> <https://drarifin.wordpress.com/2010/07/15/konsep-perencanaan-pendekatan-dan-model-perencanaan-pendidikan/> 11.50, dikutip pada tanggal 25 April 2016

peran serta masyarakat, bentuk peran serta masyarakat dalam penyusunan perencanaan karir adalah pembahasan konsep perencanaan karir dilakukan oleh Majelis Pertimbangan Yayasan (MPY), Dewan Pengawas Yayasan (DPY), Dewan Pengurus Yayasan, Kepala-Kepala Unit, Dewan Guru dan Karyawan dalam Musyawarah Besar (MUBES) Yayasan yang diadakan setiap lima tahun sekali. Pengurus Yayasan merupakan interpretasi dari masyarakat karena unsur pengurus dari berbagai kalangan di masyarakat.

Model penyusunan perencanaan di Yayasan Tarbiyatul Banin disusun secara bersama-sama antara unit dan pengurus Yayasan Tarbiyatul Banin. Artinya berdasarkan kesepakatan dan kebutuhan unit dan Yayasan Tarbiyatul Banin untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Penggunaan model perencanaan ini seperti yang diungkapkan oleh Wrihatnolo dan Dwidjowijoto (1996), “yaitu jenis model partisipatif artinya proses perencanaan yang diwujudkan dalam musyawarah ini, dimana sebuah rancangan rencana dibahas dan dikembangkan bersama semua pelaku pembangunan (*stakeholders*)”.<sup>41</sup> Pelaku perencanaan ini berasal dari stakeholder yang di dalam sebuah organisasi atau lembaga. Dalam menyusun perencanaan di Yayasan Tarbiyatul Banin, Dewan Pengurus Yayasan Tarbiyatul Banin bersama Majelis Pertimbangan Yayasan, Dewan Pengawas Yayasan menyusun konsep perencanaan dalam bentuk draf. Selanjutnya konsep perencanaan dalam bentuk draf dimusyawarahkan (diplenokan) bersama-sama dengan Kepala-Kepala Unit, Guru dan Karyawan Satuan Pendidikan untuk disepakati, ditetapkan dan dilaksanakan.

---

<sup>41</sup> <http://bappeda.banjarmasukota.go.id/2011/05/pengertian-perencanaan-tujuan.html>, Dikutip pada tanggal 26 April 2016

### 3. Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin

#### 1) Sistem Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin

Sistem Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin ada dua cara yaitu pengembangan karier yang dilakukan oleh individu dan pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi/yayasan. Kemudian ada tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam pengembangan karier, yaitu fase karier pengenalan awal, fase karier pertengahan dan fase karier akhir.

Pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin yang dilakukan individu yaitu dari penilaian prestasi kerja dan kesetiaan pada organisasi. Prestasi kerja dan kesetiaan pada organisasi ini diwujudkan dalam keikutsertaannya pada program dan kegiatan Yayasan Tarbiyatul Banin. Yayasan Tarbiyatul Banin mempunyai program rutin setiap tahun atau beberapa tahun. Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan perwakilan dari unit-unit yang dianggap cakap dan mampu menempati posisi dalam kepanitian dari kegiatan yayasan. Dari kegiatan-kegiatan ini sebagai tolak ukur kemampuan individu tenaga pendidik atau kependidikan dalam menjalankan tugas. Panitia dituntut untuk mensukseskan kegiatan dan mempertanggungjawabkan kepada Dewan Pengurus Yayasan. Keberhasilan individu sebagai panitia akan menjadi catatan Dewan Pengurus Yayasan dalam pertimbangan posisi jabatan di satuan pendidikan.

Pengembangan karier oleh organisasi atau yayasan telah tercantum dalam Anggaran Dasar Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab X tentang Keanggotaan, Pasal (16), Ayat (1) dan (2) dengan bunyi sebagai berikut:<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Anggaran Dasar Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab X tentang Keanggotaan, Pasal (16), Ayat (1) dan (2), halaman 5

- 1) Anggota Yayasan Tarbiyatul Banin adalah setiap umat Islam yang telah memenuhi persyaratan keanggotaan serta menyetujui Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan Tarbiyatul Banin.
- 2) Keanggotaan Yayasan Tarbiyatul Banin terdiri dari :
  - a. Anggota Biasa
  - b. Anggota Luar Biasa
  - c. Anggota Kehormatan.
- 3) Ketentuan mengenai persyaratan, hak, kewajiban, disiplin dan status keanggotaan diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

Diperjelas dalam Anggaran Rumah Tangga Yayasan Tarbiyatul Banin Bab III, Pasal (7), (8) dan (9). Pada pasal (7) tentang Hak-Hak Anggota, sebagai berikut:<sup>43</sup>

Setiap Anggota Yayasan Tarbiyatul Banin berhak :

1. Mendapat perlakuan yang sama dari yayasan.
2. Menyampaikan usul, saran, dan kritik konstruktif sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang dibenarkan Yayasan.
3. Memilih dan dipilih dalam struktur organisasi
4. Memperoleh pendidikan, bimbingan, dan pelatihan-pelatihan sesuai dengan status dan kapasitas keanggotaan.

Bunyi Anggaran Rumah Tangga Yayasan Tarbiyatul Banin Bab III, Pasal (8) tentang Disiplin Anggota, sebagai berikut:

Anggota Yayasan Tarbiyatul Banin dilarang merangkap sebagai Anggota Yayasan, Partai Politik, maupun Organisasi kemasyarakatan yang memiliki azas dan tujuan yang bertentangan dengan ajaran aqidah dan syariat Islam Ala Ahlussunnah Waljamaah.

Anggaran Rumah Tangga Yayasan Tarbiyatul Banin Bab III, Pasal (9) tentang Gugurnya Status Keanggotaan, sebagai berikut:

- 1) Seorang anggota Yayasan Tarbiyatul Banin dinyatakan gugur status keanggotaannya dikarenakan :

---

<sup>43</sup> Anggaran Rumah Tangga Yayasan Tarbiyatul Banin Bab III, Pasal (7), (8) dan (9). Pada pasal (7) tentang Hak-Hak Anggota, hlm. 5

1. Permintaan anggota yang bersangkutan dan dinyatakan secara tertulis.
  2. Meninggal Dunia.
  3. Diberhentikan.
- 2) Pemberhentian keanggotaan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 pasal ini diatur dalam kode etik Yayasan Tarbiyatul Banin.

Sebagaimana bunyi bab di atas, semua anggota mempunyai hak untuk mendapat perlakuan yang sama baik itu keluarga pendiri atau bukan dari keluarga pendiri. Mempunyai hak memilih dan dipilih menduduki jabatan tertentu di unit satuan pendidikan, tidak membedakan antara tenaga pendidik yang lama maupun baru. Anggota juga berhak memperoleh pelatihan, bimbingan yang sesuai dengan status dan kapasitasnya sebagai anggota. Semua anggota berhak mendapatkan pelatihan dan bimbingan baik tenaga pendidik atau kependidikan, wakil kepala maupun kepala satuan pendidikan. Pada pasal (8) dijelaskan bahwa anggota Yayasan Tarbiyatul Banin dilarang ikut atau merangkap organisasi lain yang tidak berhaluan Ahlussunnah wal Jamaah, hal sesuai dengan tujuan yang tercantum dalam Anggaran Dasar Yayasan Tarbiyatul Banin.

Tahapan dalam pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin secara umum dapat disimpulkan menjadi tiga fase. Fase pertama adalah pengenalan. Tenaga pendidik atau kependidikan ketika diterima menjadi anggota/menjadi tenaga pendidik/kependidikan tidak langsung menjadi Guru/Pegawai Tetap Yayasan (G/PTY) namun masih Guru/Pegawai Tidak Tetap Yayasan (G/PTTY) selama dua tahun. Hal sesuai bunyi aturan dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY), Bab VI, Pasal (13), Ayat (1), sebagai berikut:<sup>44</sup>

1. Guru/Tenaga Pendidik dan Pegawai/Tenaga Kependidikan pada satuan pendidikan dapat diangkat sebagai Guru Tetap Yayasan dan

---

<sup>44</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Tentang Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, BabVI, Pasal (13), Ayat (1), hlm. 5

Pegawai Tetap Yayasan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Tidak merangkap dengan sekolah/satuan pendidikan di luar yayasan
- b. Memiliki pengalaman mengajar atau pengalaman kerja sekurang-kurangnya 2 tahun pada satuan pendidikan di lingkungan yayasan

Fase pengenalan ini dapat disimpulkan berlangsung minimal dua tahun setelah diterima menjadi tenaga pendidik atau kependidikan. Setelah dua tahun pendidik/tenaga kependidikan baru diangkat menjadi Guru/Pegawai Tetap Yayasan.

Fase kedua adalah fase pertengahan, fase pertengahan ini setelah dua tahun atau telah menjadi Guru/Pegawai Tetap Yayasan. Persyaratan menduduki jabatan atau mendapat tunjangan-tunjangan harus menjadi Guru/Pegawai Tetap Yayasan, sebagaimana bunyi POY, Bab VI, Pasal (13), Ayat (2), (3), (4), (5) dan (6):<sup>45</sup>

2. Guru Tetap Yayasan yang melaksanakan studi lanjut harus mendapat ijin belajar dari Dewan Pengurus Yayasan secara tertulis.
3. Guru tetap yayasan berhak diajukan dalam program sertifikasi pendidik, tunjangan fungsional dan program lain sesuai peraturan pemerintah yang berlaku.
4. Pegawai Tetap Yayasan wajib melaksanakan tugas 6 (enam) hari kerja dalam seminggu dan hadir tepat waktu.
5. Guru Tetap Yayasan dan Pegawai Tetap Yayasan berhak menerima tunjangan kesra Yayasan yang disesuaikan dengan kemampuan keuangan yayasan
6. Guru Tetap Yayasan yang mendapat tugas tambahan diberikan tunjangan jabatan

Fase pertengahan ini, fase dimana tenaga pendidik dan Pegawai Tetap Yayasan memiliki hak untuk mencapai karier, ketika sudah memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan tertentu di satuan

---

<sup>45</sup> *Ibid*, halaman 3

pendidikan. Dapat dikatakan fase pertengahan adalah fase kematangan pendidik/tenaga pendidik di Yayasan Tarbiyatul Banin.

Fase ketiga adalah fase akhir. Fase akhir di Yayasan Tarbiyatul Banin ketika sudah memasuki usia 59 tahun. Hal ini karena batas usia menjadi pendidik atau tenaga kependidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin adalah 60 tahun, sebagaimana tercantum dalam POY, Bab VIII, tentang Lain-Lain, Pasal (19), Ayat (1) sebagai berikut:<sup>46</sup>

1. Batas usia Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Yayasan Tarbiyatul Banin maksimal 60 tahun, dan dapat diangkat kembali sebagai guru utama oleh Pengurus Yayasan.

Fase akhir ini fase dimana tenaga pendidik atau kependidikan sudah memasuki fase purna tugas di Yayasan Tarbiyatul Banin. Khusus guru/pendidik yang telah berusia 60 tahun dapat diangkat kembali menjadi guru utama. Penilaian menjadi guru utama adalah wewenang Pengurus Yayasan.

## 2) Pendekatan, Model dan Pelaku Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin

Pendekatan Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin menggunakan pendekatan baru. Lawan dari pendekatan baru adalah pendekatan tradisional, artinya karier ditentukan oleh organisasi. Indikator dari pendekatan baru ini adalah sukses karier berarti seorang pekerja (tenaga pendidik) mengalami kemajuan dalam bekerja berupa perasaan puas dalam suatu jabatan yang dipercayakan organisasi karena dapat dilaksanakan secara efektif dan produktif. Secara singkat dapat dikatakan keberhasilan suatu karier ditentukan oleh yang bersangkutan (tenaga pendidik) bukan ditentukan organisasi. Seperti disampaikan Sadili (2010:150),” tanggungjawab pengembangan karir ada dua pendekatan,

---

<sup>46</sup> *Ibid*, hlm. 6

pertama, pendekatan tradisional, artinya pengembangan karier ditentukan oleh organisasi. Kedua, pendekatan baru, artinya pengembangan karier ditentukan berdasarkan usaha dari karyawan, kesuksesan dalam pengembangan karier berarti bekerja dengan efektif sesuai kepercayaan yang diberikan organisasi”.<sup>47</sup> Berdasarkan pendapat di atas seorang pegawai mempunyai tanggungjawab terhadap dirinya sendiri dalam pengembangan karier. Bentuk Yayasan Tarbiyatul Banin menggunakan pendekatan ini adalah pemberian tugas atau jabatan terhadap tenaga pendidik atau guru secara bertahap berdasarkan masa tugas, tenaga pendidik baru akan mendapatkan tugas atau jabatan yang relatif ringan dalam hal masalah, tanggungjawab, maupun resiko. Tenaga pendidik yang lama mendapatkan tugas yang lebih berat tanggungjawab, masalah dan resikonya. Aturan atau mekanisme pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin sudah tertata secara sistematis, hal ini tercantum dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Organisasi dan Ketenagaan, Bab II tentang Kepala Satuan Pendidikan dan Bab III tentang Wakil Kepala Satuan Pendidikan.<sup>48</sup> Dan tercantum dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Keuangan Yayasan dan Satuan Pendidikan, dengan bunyi sebagai berikut:<sup>49</sup>

Standarisasi tunjangan kepala satuan pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan pada satuan pendidikan diperhitungkan sesuai dengan jabatan dan beban mengajar dalam satuan jam pelajaran sebagai berikut :

- 1) Kepala satuan pendidikan diberikan tunjangan sebesar 35 Jam pelajaran
- 2) Wakil Kepala Satuan pendidikan diberikan tunjangan sebesar 15 jam pelajaran
- 3) Seksi-Seksi diberikan tunjangan sebesar 5 jam pelajaran

---

<sup>47</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 150

<sup>48</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab II dan Bab III, hlm. 1-4

<sup>49</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Keuangan Yayasan dan Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, hlm. 04

- 4) Kepala bidang Pelayanan (Perpustakaan, Laboratorium IPA, Bahasan, Komputer, BP) diberikan tunjangan sebesar 5 jam pelajaran
- 5) Staff Bidang Pelayanan diberikan tunjangan sebesar 3 jam pelajaran
- 6) Wali Kelas diberikan tunjangan sebesar 5 jam pelajaran
- 7) Kepala TU diberikan tunjangan sebesar 30 jam pelajaran
- 8) Koordinator Bidang Ketatausahaan diberikan tunjangan sebesar 25 Jam pelajaran
- 9) Staff Tenaga Kependidikan (staff administrasi, Penjaga, Pesuruh, Petugas Kebersihan, Sopir) diberikan tunjangan sebesar 15 Jam pelajaran
- 10) Bagi Guru Tetap Yayasan dan Pegawai Tetap Yayasan diberikan tunjangan kesra Yayasan yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan keuangan yayasan.

Berdasarkan pada bunyi Pedoman Operasional Yayasan (POY) Keuangan Yayasan dan Satuan Pendidikan di atas, jabatan pada tingkat satuan pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu jabatan untuk tenaga pendidik dan jabatan untuk tenaga kependidikan. Jabatan tenaga pendidik terdiri Wali Kelas, Kepala Bidang Pelayanan, Seksi-Seksi, Wakil Kepala, dan Kepala. Sedangkan jabatan tenaga kependidikan terdiri dari Staff Tenaga Kependidikan, Koordinator Bidang Ketatausahaan, Kepala Tata Usaha (TU). Sehingga untuk mencapai jabatan Kepala Satuan Pendidikan hanya bisa dilakukan oleh tenaga pendidik atau guru. Tenaga kependidikan hanya bisa mencapai jabatan sebagai Kepala Tata Usaha (TU). Selain ketentuan di atas, secara detail mekanisme mencapai jabatan kepala satuan pendidikan telah diatur dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan.

Pendekatan pengembangan karir ini menuntut tenaga pendidik atau guru bekerja dengan baik, karena jabatan-jabatan yang telah ditetapkan dalam pedoman di atas merupakan bentuk penilaian untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Keberhasilan menjadi wali kelas dapat menghantarkan tenaga pendidik terpilih menjadi Wakil Kepala. Walaupun mekanisme menjadi wakil kepala telah ditetapkan

dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) Organisasi dan Ketenagaan melalui proses pemilihan oleh tenaga pendidik dan karyawan pada satuan pendidikan, tenaga pendidik yang berhasil dalam menjalankan tugas yang diemban akan menjadi pertimbangan tenaga pendidik atau guru lain memberikan dukungan atau hak suara.

Model pengembangan karier Yayasan Tarbiyatul Banin, menggunakan model berbasis organisasi, artinya model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti. Untuk mencapai karier puncak di Yayasan Tarbiyatul Banin telah diatur tahapan-tahapan yang disesuaikan dengan masa kerja tenaga pendidik, namun tidak menutup kemungkinan karier tenaga pendidik akan cepat meraih karier puncak (kepala madrasah), hal ini dikarenakan aturan dan mekanisme bersifat terbuka, ketika tenaga pendidik sudah memenuhi syarat menjabat suatu jabatan maka akan cepat dalam meniti karier puncak. Model pengembangan karier sesuai disampaikan oleh Byars dan Rue (2000), sebagai berikut;<sup>50</sup>

Ada tiga model pengembangan karir, yaitu: Pertama, Model siklus hidup (life-cycle model), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang. Kedua, Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti. Ketiga, Model pola terarah, Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

---

<sup>50</sup>Byars dan rue (2000). Pengembangan Karir. (online). Tersedia: <https://heheoye.wordpress.com/2011/06/22/pengembangan-karir/> (26 April 2016)

Jadi model pengembangan karier yang digunakan Yayasan Tarbiyatul Banin lebih sesuai dengan model pengembangan yang kedua yaitu model berbasis organisasi. Tahapan dalam karier secara jelas dijelaskan dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab II, Pasal (3), syarat menjadi Kepala Satuan Pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>51</sup>

- a. Sebagai guru tetap yayasan/guru PNS yang diperbantukan serendah-rendahnya berpendidikan sarjana (S.1) untuk satuan pendidikan MI, MTs, dan MA, dan serendah-rendahnya berpendidikan Diploma II untuk kepala RA dan PAUD, untuk Pimpinan pondok pesantren memiliki kompetensi di bidang kepesantrenan.
- b. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun pada saat dicalonkan
- c. Sehat jasmani dan rohani
- d. Memiliki pengalaman mengajar di lingkungan yayasan minimal 5 tahun
- e. Pernah menjabat sebagai wakil kepala satuan pendidikan minimal 1 (satu) periode.
- f. Mempunyai integritas kepribadian dan akademik, berakhlakul karimah, serta loyal terhadap yayasan
- g. Anggota Nahdlatul ‘Ulama dengan bukti tertulis
- h. Memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat diterapkan di satuan pendidikan selama periode kepemimpinannya.
- i. Menyatakan kesediaannya menjadi kepala satuan pendidikan secara tertulis

Artinya untuk menjadi Kepala Satuan pendidikan harus memenuhi syarat di atas, ketika tenaga pendidik sudah memenuhi kriteria di atas maka sangat terbuka menjadi Kepala Satuan Pendidikan, walaupun masa kerja dibanding dengan tenaga pendidik yang lain masih kalah. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kinerja bagus, sangat kecil dapat terpilih menjadi Kepala Satuan Pendidikan walaupun mempunyai persyaratan yang cukup, karena mekanisme pencalonan tahap awal dipilih oleh tenaga pendidik,

---

<sup>51</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, *Op. Cit*, hlm. 2

karyawan lain. Mekanisme telah dicantumkan dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab II, Pasal (3), Ayat (2), sebagai berikut;<sup>52</sup>

2. Mekanisme pemilihan calon kepala satuan pendidikan
  - a. Rapat Satuan pendidikan membentuk panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan
  - b. Panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan terdiri dari unsur guru, komite, dan pengurus yang memiliki tugas melaksanakan pemilihan bakal calon kepala satuan pendidikan berdasarkan tata tertib pemilihan bakal calon kepala satuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh Dewan Pengurus Yayasan.
  - c. Panitia pemilihan calon kepala satuan pendidikan mengajukan maksimal 3 (tiga) bakal calon kepala satuan pendidikan kepada pengurus yayasan.
  - d. Dewan pengurus yayasan melalui rapat Dewan Pengurus Yayasan, Majelis Pertimbangan Yayasan dan Badan Pengawas Yayasan melaksanakan pemilihan calon kepala satuan pendidikan dari bakal calon yang diajukan satuan pendidikan.
  - e. Dewan Pengurus Yayasan mengangkat dan menetapkan 1 (satu) calon kepala satuan pendidikan hasil pemilihan sebagai kepala satuan pendidikan.

Berdasarkan ketentuan di atas untuk mencapai karier kepala satuan pendidikan harus melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan, demikian pula untuk menjadi wakil kepala juga harus melalui tahapan-tahapan yang sudah diatur, berdasarkan ketentuan-ketentuan di bawahnya. Secara singkat dapat dipahami sebagai berikut, untuk menjadi kepala satuan pendidikan harus pernah menjadi wakil kepala satuan pendidikan. Untuk menjadi wakil kepala harus menjadi guru tetap yayasan/DPK Kementerian Agama dan punya pengalaman mengajar 5 tahun di Yayasan Tarbiyatul Banin.

---

<sup>52</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin , *Loc. Cit*, hlm. 2

## C. IMPLEMENTASI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER DI YAYASAN TARBIYATUL BANIN

### 1. Implementasi Perencanaan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin

Implementasi perencanaan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin secara sistematis baru berlangsung satu periode yaitu mulai tahun 2011 s.d. 2016. Perencanaan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin secara umum dapat dibedakan menjadi dua masa, masa sebelum Musyawarah Besar (MUBES) dan sesudah Musyawarah Besar (MUBES). Penulis membedakan dua masa karena ada perubahan besar pasca Musyawarah Besar (MUBES). Berdasarkan riwayat dalam buku sejarah “Mengenal Tarbiyatul Banin”<sup>53</sup> masa sejak berdiri sampai sebelum Mubes cenderung sama dalam arti tidak ada perubahan yang signifikan. Menurut Bapak Zawawi, “awal kepengurusan Yayasan Tarbiyatul Banin asal jalan.”<sup>54</sup> Proses perencanaan karier sebelum Mubes belum tertata secara sistematis, hal ini juga seperti disampaikan KH. Jabir Hasan, “menjadi Kepala MA Tarbiyatul Banin dari hasil penunjukkan Dewan Pengurus Yayasan.”<sup>55</sup> Dari keterangan nara sumber di atas, penentuan jabatan tertentu di unit satuan pendidikan tanpa ada proses perencanaan sebelumnya (awal tahun masa bhakti/tahun ajaran), ketika diperlukan Dewan Pengurus baru bermusyawarah untuk menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapi.

Perencanaan karier pasca Musyawarah Besar (MUBES) tahun 2011 dapat berjalan dengan baik. Hal-hal yang telah ditetapkan dan disahkan seperti Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Pedoman Operasional Yayasan, Tupoksi dan program-program berjalan sesuai ketentuan. Seperti rekrutmen tenaga pendidik, pengangkatan wakil kepala, pemilihan kepala

---

<sup>53</sup> Adib Al Arif, *Mengenal Tarbiyatul Banin*, Tahun 2013

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan Zawawi, Ketua Umum Dewan Pengurus Yayasan, di Rumahnya, pada tanggal Desember 2015

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan KH. Jabir Hasan, Kepala MA Tarbiyatul Banin, Masa Bhakti 1980 s.d. 2000, di Rumahnya, pada tanggal Desember 2015

satuan pendidikan dan lain-lain.<sup>56</sup> Pelaksanaan Musyawarah Besar (MUBES) pada tanggal 29 Mei 2011, di Madrasah Aliyah (MA) Tarbiyatul Banin, mulai pukul 07.00 s.d. 17.30. Sebagaimana tercantum dalam Materi Musyawarah Besar (MUBES).<sup>57</sup> Semua kegiatan dan keputusan yayasan berdasarkan hasil Musyawarah Besar (MUBES) yang tercantum dalam Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Pedoman Operasional Yayasan tentang Organisasi dan Ketenagaan, Pedoman Operasional Yayasan tentang Keuangan.

Implementasi perencanaan karier Yayasan Tarbiyatul Banin seperti yang dibahas secara rinci dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) tentang Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, sesuai Bab VI tentang Guru/Tenaga Pendidik dan Pegawai/Tenaga Kependidikan, diawali dari pengangkatan Guru/Tenaga Pendidik dan Pegawai/Tenaga Kependidikan. Tenaga pendidik/kependidikan sebelum diangkat dan ditetapkan harus memenuhi persyaratan dan melewati proses seleksi. Seperti dalam proses seleksi melalui tiga tahap yaitu, tes tertulis, micro teaching, dan interview. Pelaksanaan proses seleksi tenaga pendidik dan kependidikan Yayasan Tarbiyatul Banin pada tanggal 5 Juli 2015. Yayasan Tarbiyatul Banin membuka lowongan untuk tenaga pendidik mapel IPA untuk unit MTs, mapel Ekonomi dan Bahasa Inggris untuk unit MA dan tenaga kependidikan untuk unit MTs dan MI. Data pelamar yang masuk dari tenaga kependidikan sebanyak 22 orang dan tenaga kependidikan dua orang.<sup>58</sup> Dari 22 pelamar setelah seleksi administrasi, ada 19 pelamar yang mendapat undangan untuk mengikuti seleksi ujian tulis, micro teaching, dan interview, yang terdiri dari 10 mapel IPA untuk unit MTs, 3 mapel ekonomi untuk unit Aliyah, 6 mapel Bahasa Inggris untuk unit Aliyah dan dua tenaga

---

<sup>56</sup> Dokumentasi hasil rekrutmen tenaga pendidik/kependidikan, pemilihan wakil kepala dan pemilihan kepala, pada tanggal 01 Juli 2015

<sup>57</sup> Materi Musyawarah Besar (MUBES) I Yayasan Perguruan Agama Islam Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, hlm. 1

<sup>58</sup> Data Pelamar Tenaga Pendidik/Tenaga Kependidikan Yayasan Tarbiyatul Banin Tahun Pelajaran 2015/2016, tanggal 01 Juli 2015

kependidikan. Setelah melakukan seleksi dan rapat team seleksi maka ada 5 tenaga pendidik dan kependidikan yang lulus.<sup>59</sup> Dari keterangan ketua team seleksi, Bapak H. Dhofir,<sup>60</sup> “para pelamar yang mengajukan di Yayasan Tarbiyatul Banin sangat potensial dan berkualitas namun karena terbatasnya kebutuhan dan anggaran sehingga hanya 5 tenaga pendidik dan kependidikan yang diterima.”

Setelah lulus proses seleksi tenaga pendidik/kependidikan ditetapkan menjadi tenaga pendidik/kependidikan tidak tetap yayasan (G/PTTY) selama dua tahun. Dewan Pengurus Yayasan memberi Surat Keputusan (SK) menjadi Guru Tetap Yayasan (GTY) setelah pengalaman mengajar dua tahun dilingkungan Yayasan Tarbiyatul Banin. Jumlah Tenaga Pendidik/Kependidikan pada tahun pelajaran 2014/2015 di Unit Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin sebanyak 106 orang, dengan uraian sebagai berikut Unit MA 29 orang, unit MTs 36 orang, unit MI 27 orang, unit RA/PAUD 10 orang dan unit Ponpes 4 orang. Jumlah GTY sebanyak 77 orang, GTTY sebanyak 17 orang, dan diperbatukan 9 orang.<sup>61</sup>

Sesuai dengan Pedoman Operasional Yayasan (POY) Bab II tentang Kepala Satuan Pendidikan, Pasal (3), ayat (1), berbunyi “ Calon kepala satuan pendidikan harus memenuhi syarat: sebagai guru tetap yayasan/guru PNS yang diperbantukan”.<sup>62</sup> Dan sesuai Bab III tentang Wakil Kepala Satuan Pendidikan, Pasal (8), Ayat (1) berbunyi; “Calon wakil kepala satuan pendidikan harus memenuhi syarat sebagai berikut: sebagai guru tetap yayasan”.<sup>63</sup> Jadi yang mempunyai peluang untuk bisa menduduki jabatan Kepala dan wakil kepala satuan pendidikan hanya guru atau tenaga pendidik. Tenaga kependidikan/Pegawai sesuai Tatip Rapat Penjarangan

---

<sup>59</sup> Pengumuman Hasil Seleksi dari Team Seleksi Yayasan Tarbiyatul Banin Tahun Pelajaran 2015/2016, tanggal 5 Juli 2015.

<sup>60</sup> Dhofir Maqoshid, Devisi Personalia dan Pengembangan SDM Yayasan Tarbiyatul Banin Periode 2011 s.d. 2016.

<sup>61</sup> Dokumen Tenaga Pendidik/Kependidikan Yayasan Tarbiyatul Banin Tahun Pelajaran 2014/2015

<sup>62</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Tarbiyatul Banin, hlm. 25-26

<sup>63</sup> *Ibid*, hlm. 27

Kepala Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab II tentang Rapat Panitia Penjaringan, Pasal (3), Ayat (c) berbunyi;<sup>64</sup>

- a. Peserta RP3 dari unsur tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berhak:
  - 1) Menyatakan pendapat, usulan, saran atau pandangan.
  - 2) Memilih.
  - 3) Dipilih, jika memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Bunyi pasal diatas memberi peluang kepada tenaga kependidikan untuk dipilih menjadi kepala satuan pendidikan namun ada persyaratan jika memenuhi persyaratan yang ditentukan sedangkan dalam POY syarat menjadi kepala satuan pendidikan harus guru/tenaga pendidik sehingga dapat dipahami sampai kapanpun tenaga kependidikan tidak akan menjadi kepala satuan pendidikan. Proses penjaringan kepala satuan pendidikan dilaksanakan oleh panitia yang dibentuk oleh kepala satuan pendidikan yang disebut Rapat Panitia Penjaringan Calon (RPPC).

Pelaksanaan pemilihan jabatan Kepala dan Wakil Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul masa bhakti kepengurusan yayasan 2011 s.d. 2016 sebanyak tiga kali, dengan uraian sebagai berikut; pemilihan wakil kepala dua kali karena masa jabatan wakil kepala 2 tahun. Pemilihan kepala satu kali karena masa jabatan kepala 4 tahun. Adapun wakil kepala terpilih secara rinci pada satuan pendidikan sebagai berikut:<sup>65</sup>

No	Unit	Nama Guru	Tahun&Jabatan	
			2011-2013	2013-2015
1	MI	M. Rif'an, S.Pd.I	Waka Kurikulum	Waka Kurikulum
		Ulin Nuha, S.Pd.I	Waka Kesiswaan	Waka Kesiswaan
2	MTs	Sarjono,S.Pd	Waka Kurikulum	-

<sup>64</sup> Tatib Rapat Penjaringan Kepala Satuan Pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, Tahun 2011

<sup>65</sup> Laporan Hasil Pemilihan Wakil Kepala di Satuan Pendidikan kepada Yayasan, tahun 2011 dan 2015

		Jamsari, S.Pd.I	Waka Kesiswaan	-
		Haris Al Muksid,S.Pd.I	Waka Sarpras	-
		Nur Khasanan, M.Pd.I	-	Waka Kurikulum
		Faiz Al Mu'tabar,S.Pd	-	Waka Kesiswaan
		Ibnu Salim M,S.Pd.I	-	Waka Sarpras
		Yusuf Hasyim, M.S.I	-	Waka Humas
3	MA	Arina Hidayah,M.Pd.I	Waka Kurikulum	Waka Kurikulum
		Suwadi, S.Pd	Waka Kesiswaan	Waka Kesiswaan
		K. Muslih	Waka Sarpras	Waka Sarpras

Dari data diatas, bukti implementasi perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin berjalan sesuai sistem yang telah ditetapkan. Proses pemilihan wakil kepala satuan pendidikan sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY), Bab III, Pasal (7) dan Pasal (8) dan Tatib penjaringan. Dari 5 unit satuan pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan Tarbiyatul Banin hanya 3 unit yang menggunakan wakil kepala. Unit satuan pendidikan yang tidak menggunakan wakil kepala adalah Unit RA dan Unit Pondok Pesantren. Wakil Kepala pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) sesuai Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 90 Tahun 2013 tentang Peyelenggaraan Madrasah tidak dicantumkan, wakil kepala satuan pendidikan dalam aturan tersebut hanya untuk madrasah menengah (MTs dan MA).<sup>66</sup> Namun dalam POY Yayasan Tarbiyatul Banin Bab III tentang Wakil Kepala satuan pendidikan, Pasal VII, "Wakil kepala satuan pendidikan pada satuan pendidikan terdiri dari 4 bidang yaitu bidang wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sar-pras dan wakil kepala bidang humas." Dalam realisasinya Madrasah Ibtidaiyah (MI) mengangkat dua wakil kepala. Dalam hal jabatan wakil kepala sekolah dan jabatan lainnya, kita bisa

---

<sup>66</sup> Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 90 Tahun 2013, tentang Bab VII, Pasal 38

mengasumsikan bahwa untuk hal-hal yang tidak diatur dalam peraturan perundang-undangan, sekolah bisa merumuskan peraturan atau kebijakan yang dipandang perlu seperti; kriteria, masa jabatan, mekanisme pencalonan dan pemilihan, sistem promosi dan rotasi, dll selama tidak bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan di atas dengan jelas menerangkan tentang komposisi dan sistem pemilihan jabatan wakil kepala satuan pendidikan. Dengan demikian maka semakin jelas bahwa jabatan wakil kepala satuan pendidikan dipilih oleh semua tenaga pendidik (guru), bukan oleh seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sebelum adanya POY, landasan yang digunakan dalam penentuan jabatan wakil kepala satuan pendidikan adalah Permen Diknas No. 19 tahun 2007, untuk menghindari terjadinya polemik diantara warga madrasah.

Pemilihan kepala satuan pendidikan hampir sama dengan sistem pemilihan wakil kepala namun ada sedikit perbedaan pada mekanisme pemilihan kepala satuan pendidikan. Letak perbedaannya adalah dewan guru harus memilih maksimal tiga calon kepala untuk diajukan ke tingkat yayasan. Kemudian yayasan memilih dan menetapkan satu menjadi kepala satuan pendidikan. Dari hasil penelitian penulis, pada perodesasi pertama ini, semua satuan pendidikan hanya mengajukan satu nama dan semua calon yang diajukan dipilih dan ditetapkan sebagai kepala satuan pendidikan. Hal ini dimaklumi karena perodesasi pertama dan masih masa transisi, proses penjaringan calon kepala satuan pendidikan dari ke 5 unit tersebut, 3 unit ditetapkan calon kepala secara aklamasi yaitu unit MTs, MA, dan Ponpes. Dua ditetapkan secara unit secara voting yaitu Unit RA dan Unit MI.<sup>67</sup>

Penulis melihat pada perodesasi pertama ini, sejak regulasi hasil Musyawarah Besar (MUBES) dijalankan, senioritas masih menjadi pilihan. Senioritas masih menjadi hal perlu menjadi pertimbangan, terlepas dari beberapa kekurangan yang dimiliki, sehingga periode kedua ini semua unit masih mempertahankan dan dicalonkan untuk diajukan ke Yayasan. Dalam

---

<sup>67</sup> Laporan Hasil Penjaringan Calon Kepala Satuan Pendidikan Tingkat Yayasan Tarbiyatul Banin dan dokumentasi Penjaringan, Tahun 2015

pemilihan kepala yang sering digunakan adalah kriteria senioritas dan prestasi kerja. Guru yang dianggap senior, lama masa kerjanya yang dipilih menjadi kepala satuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian, “kedua kriteria promosi yaitu prestasi kerja dan senioritas sama-sama mempunyai sisi kelebihan dan kelemahan. Promosi dengan kriteria senioritas mempunyai kelemahan yaitu belum tentu guru yang senior paling produktif dan belum tentu paling mampu bekerja. Walaupun kelemahan ini mampu diatasi dengan pendidikan dan pelatihan kepada guru yang dipromosikan.”<sup>68</sup>

Calon kepala satuan pendidikan yang diajukan oleh satuan pendidikan tidak semuanya memenuhi kriteria yang diharapkan oleh yayasan, masih ada kepala satuan pendidikan yang lemah bidang manajerial, hal ini disampaikan Ketua Dewan Pengurus Yayasan dalam rapat Pleno Penetapan Calon Kepala Satuan Pendidikan pada tanggal 09 Mei 2015, di MA Tarbiyatul Banin.<sup>69</sup> Semua satuan pendidikan hanya mengajukan satu calon sehingga yayasan tidak ada alternatif dalam menetapkan kepala satuan pendidikan. Rapat tersebut juga menjadi bahan evaluasi untuk para calon terkait dengan kemampuan manajerial yang masih lemah. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sangat perlu diprogramkan untuk membekali guru-guru sebelum menjadi kepala satuan pendidikan, sehingga guru yang nantinya terpilih menjadi calon kepala satuan pendidikan sudah mempunyai bekal untuk memimpin satuan pendidikan. Dalam rapat pleno tersebut disepakati menjadi kepala satuan pendidikan sebagai berikut:<sup>70</sup>

1. Unit RA dan TB      Sholihah, S.Pd.I
2. Unit MI                Roikan, S.Pd.I
3. Unit MTs              Drs. Hafidz, M. Pd.I

---

<sup>68</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*” PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1996, hlm. 170

<sup>69</sup> Dokumentasi Rapat Pleno Penetapan Calon Kepala Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, 09 Mei 2015.

<sup>70</sup> Laporan Hasil Pelaksanaan Rapat Penjaringan Calon Kepala Satuan Pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin, Kamis, 20 Agustus 2015

4. Unit MA                      Drs. Ah. Adib Al Arif, M. Ag  
 5. Unit Ponpes                 Jauhar Hilal, S. Pd.I

Pemilihan dan pelantikan kepala satuan pendidikan terpilih tingkat Yayasan Tarbiyatul Banin dilaksanakan pada tanggal 20 Desember 2015 di Gedung MA Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati.<sup>71</sup>

#### **D. IMPLIKASI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP MUTU PENDIDIKAN DI YAYASAN TARBIYATUL BANIN**

Implikasi perencanaan dan pengembangan karier terhadap mutu pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin dapat dilihat dari prestasi akademik maupun prestasi non akademik peserta didik. Prestasi akademik berupa prestasi pada olimpiade, kompetetisi sains, sedangkan prestasi non akademik berupa prestasi seni, olahraga dan ketrampilan. Selain peserta didik, prestasi juga diraih oleh tenaga pendidik atau guru.

Dengan luasnya konsep mutu maka penulis fokus melakukan penelitian terkait implikasi perencanaan dan pengembangan karier terhadap mutu output pendidikan. Menurut Mulyasa (2013:158), “output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.”<sup>72</sup> Dari konsep di atas mutu output Yayasan Tarbiyatul Banin dapat dilihat dari prestasi siswa, prestasi tenaga pendidik atau guru. Prestasi siswa berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik, sedangkan prestasi guru berupa kualifikasi akademik, kualifikasi kompetensi.

---

<sup>71</sup> Dokumentasi Pelantikan Kepala Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, 20 Desember 2015

<sup>72</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm 158

## **1. Implikasi Terhadap Prestasi Akademik dan Non Akademik Peserta Didik**

Yayasan Tarbiyatul Banin mempunyai 5 unit satuan pendidikan yaitu RA/PAUD, MI, MTs, MA, dan Pondok Pesantren. Terkait dengan mutu output dari kelima unit pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin, baik yang akademis maupun non akademis sudah mampu berprestasi dari berbagai tingkatan mulai tingkat kabupaten sampai pada tingkat nasional. Berdirinya unit-unit yang ada di Yayasan Tarbiyatul Banin tidak secara bersama namun berjenjang sehingga hal ini berpengaruh pada kuantitas maupun kualitas prestasi unit-unit tersebut. Unit yang sudah lama berdiri secara kuantitas sudah banyak prestasi yang diraih. Penulis akan menyampaikan prestasi siswa dan guru dari kelima unit tersebut secara rinci sesuai masa penelitian di unit-unit yaitu prestasi yang diraih pada tahun pelajaran 2014/2015.<sup>73</sup>

### 1) Prestasi Siswa

#### a. Prestasi Unit RA/PAUD

- a) Juara I Senam Al-Asma'ul Husna tingkat Kabupaten Pati dalam rangka Harlah Muslimat NU Kab. Pati
- b) Juara Umum (pa) lomba mewarnai tiangkat Kabupaten Pati yang diadakan Pemda Pati.
- c) Juara II lomba Tahfidz Al-Qur'an tingkat Kabupaten Pati yang diselenggarakan Pemda Kab. Pati
- d) Juara II (pi) lomba mewarnai tingkat Kabupaten Pati yang diselenggarakan Pemerintah Kab. Pati
- e) Juara I bermain Lego untuk anak PAUD (KB) dalam rangka Gebyar PAUD tingkat kecamatan
- f) Juara III lomba melukis dalam rangka HARDIKNAS yang diadakan IGTKM Kabupaten Pati
- g) Juara III gerak dan lagu (lipsing) dalam rangka HARDIKNAS yang diadakan IGTKM Kabupaten Pati
- h) Juara II menyanyi lagu kebangsaan dalam rangka HARDIKNAS yang diadakan IGTKM Kabupaten Pati
- i) Juara I lomba mewarnai tingkat kabupaten Pati
- j) Juara II lomba melukis tingkat Karisidenan yang diadakan BRI

---

<sup>73</sup> Dokumentasi Prestasi Siswa dan Laporan Pertanggungjawaban Unit RA, MI, MTs, MA, dan Ponpes Tahun Pelajaran 2014/2015

- b. Prestasi Unit Madrasah Ibtidaiyah (MI)
  - a) Juara I, Festival Da'i Pelajar SD/MI, Tingkat Kabupaten diselenggarakan TV Simpang Lima Pati, Tahun 2015, oleh Kayla Nizrina Alifa
  - b) Juara I Musabaqoh Hifdzul Qur'an (MHQ) Tingkat SD/MI Kec. Winong, diselenggarakan Kementerian Agama, Tahun 2015, oleh Izzatul Makhfudzoh
  - c) Juara I Musabaqoh Hifdzul Qur'an (MHQ) Tingkat SD/MI Kec. Winong, diselenggarakan Kementerian Agama, Tahun 2015, oleh M. Jihadul Falah Ash Shiddiqi
  - d) Juara I Tilawah (Pi) Tingkat SD/MI Kec. Winong, diselenggarakan Kementerian Agama, Tahun 2015, oleh Ainiyatuz Zulfa
  - e) Juara I Tilawah (Pa) Tingkat SD/MI Kec. Winong, diselenggarakan Kementerian Agama, Tahun 2015, oleh Alfaro Fatahillah Guntur Syahputra
  - f) Juara I KSM (Pa) Tingkat MI Se-Kab. Pati, diselenggarakan Kementerian Agama Kab.Pati, Tahun 2015, oleh Ramadhan Nuril Baihaqi
  - g) Juara II AKSIOMA (Cabang Pidato Bahasa Indonesia) MI Kab. Pati, diselenggarakan Kementerian Agama, Tahun 2015, oleh Alfaro Fatahillah Guntur Syahputra
  - h) Juara I PORSENI Ma'arif NU IX (Cabang Pidato) Tingkat MI Se-Kab. Pati, diselenggarakan NU Cab.Pati, Tahun 2015, oleh Najwa Nurul Fadhila
  - i) Juara I Lari 100 m (Pi) Tingkat MI Se-Kab. Pati, diselenggarakan Kementerian Agama Kab.Pati, Oleh Siti Nur Elisa
  - j) Juara Umum Gebyar Seni dan Olahraga, Tingkat Karesidenan Pati, diselenggarakan Yayasan Salafiyah Kajen Margoyoso Kab.Pati, Oleh Izzatul Mahfudzoh, Kayla Nizrina Alifa
  - k) Juara II Gebyar Seni dan Olahraga, Tingkat Karesidenan Pati, diselenggarakan Yayasan Salafiyah Kajen Margoyoso Kab.Pati, Oleh Najma Nur Maulida
- c. Prestasi Unit Madrasah Tsanawiyah (MTs)
  - a) AKSIOMA 2015
    - i. Lari 100 M
      - i) Juara I Tingkat Provinsi
      - ii) Juara I Tingkat Kabupaten
      - iii) Juara I Tingkat KKM Wilayah Selatan
  - b) Prestasi Pekan Maulid Salafiah Tingkat Karesidenan Pati 2015
    - i. Juara I Peragaan Busana Putra
    - ii. Juara I Desain Poster
    - iii. Juara III Olimpiade IPA
    - iv. Juara III Baca Puisi

- c) Aksioma 2014 Tingkat KKM ( 43 MTs )
- i. MTQ PA Peringkat III
  - ii. Tenis Meja Pa juara I, Pi Juara II
  - iii. Pidato Bhs Arab Pa Juara II Pi Juara II
  - iv. Lari 100 m Pa Peringkat 4
  - v. Aksioma tingkat Kabupaten ( 120 lebih MTs )
    - i. MTQ PA Peringkat IV
    - ii. Tenis Meja PA Peringkat I
    - iii. Pidato B. Arab Pa Peringkat
- d) Ajang Olah Raga dan Seni SMP/MTs Tingkat Kabupaten di Salafiyah Kajen Margoyoso
- i. Pidato B. Inggris Juara I
  - ii. Puisi Putri Juara I
  - iii. Tenis meja Juara II
  - iv. Peragaan Busana Juara III
- e) MTQ Kabupaten Pati Kementerian Agama
- i. Tahfidz (Pa) Juara III
  - ii. Tahfidz (Pi) Juara III
- d. Prestasi Unit Madrasah Aliyah (MA)
- a) Juara III Musabaqoh Syahril Qur'an (MSQ), Tingkat Provinsi, Penyelenggara LPTQ Prov. Jateng, Tahun 2015, oleh Novia Alfida
  - b) Juara I Pencak Silat, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara PC Pagar Nusa Kab.Pati, oleh Namira
  - c) Juara II Tahfidz Qur'an 5 juzz, Tingkat Kecamatan, Tahun 2015, oleh Ainina L
  - d) Juara III Tartil Putra, Tingkat Kecamatan, Tahun 2015, oleh Nur Kholis
  - e) Juara I Tartil Putri, Tingkat Kecamatan, Tahun 2015, oleh Ana Afif Firgania
  - f) Juara I Tilawatil Qur'an, Tingkat Kecamatan, Tahun 2015, oleh Nashihun Amin
  - g) Juara I Tilawatil Quran Putri, Tingkat Kecamatan, Tahun 2015, oleh Zinatul Khoiriyah
  - h) Juara II Pidato Bahasa Indonesia, Tingkat Kabupaten, Tahun 2015, oleh Winda NH
  - i) Juara II Olimpiade Ke-NU-an, Tingkat Kabupaten, Tahun 2015, oleh Wasi'atul Khoiriyah
  - j) Juara II Olimpiade Biologi, Tingkat Kabupaten Pati, Tahun 2015, oleh Alfiatur Rohmaniah
  - k) Juara III Tenis Meja Beregu, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara LP Ma'arif Kab. Pati
  - l) Juara II Puisi Religi, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara LP Ma'arif Kab.Pati, oleh Winda Nur H
  - m) Juara I Reportase, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara LP Maarif Kab.Pati, oleh M. Nurdin

- n) Juara I Lari 100 m Putri, Tingkat Kabupaten, LP Ma'arif Kab.Pati, oleh Siti Fatimah
  - o) Juara III Pencak Silat Kelas C, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara LP Ma'arif Kab.Pati, oleh Riky Pradana
  - p) Juara III Pencak Silat Kelas C, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara IPSI Kab.Pati, oleh M. Heru
  - q) Juara III Pencak Silat, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara IPSI Kab.Pati, oleh Munif Zakaria
  - r) Juara III Pidato Bahasa Inggris, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara KKMA 1 Pati (AKSIOMA), Tingkat Kabupaten, oleh Dian Agustina R
  - s) Juara III Lari 400 m Putri, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara KKMA 1 Pati (AKSIOMA), oleh Dian Agustina R
  - t) Juara III Lari 100 m Putri, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara KKMA 1 Pati (AKSIOMA), oleh Siti Fatimah
  - u) Juara III Puisi Bahasa Arab, Tingkat Kabupaten, Penyelenggara STAIMAFA Pati, oleh Winda Nur H
  - v) Juara I Dai Muda, Tingkat Karisidenan Pati, Penyelenggara UKM LDK STAIN Kudus, oleh Winda Nur H
  - w) Juara I Tartil Putri, Tingkat Kecamatan, Penyelenggara KUA Winong, oleh Iffa Mardiaty
  - x) Juara I Tartil Putra, Tingkat Kecamatan, Penyelenggara KUA Winong, oleh M.Nurdin
  - y) Juara I Tilawatil Qur'an, Tingkat Kecamatan, Penyelenggara KUA Winong, oleh Nashihun Amin
  - z) Juara I Tilawatil Qur'an, Tingkat Kecamatan, Penyelenggara KUA Winong, oleh Zinatul Khoiriyah
- e. Prestasi Unit Pondok Pesantren (Ponpes)  
Juara Umum (Pa-Pi) Perkemahan Santri Nusantara Tingkat Kab. Pati

Seperti yang disampaikan Mulyasa, bahwa output dikatakan bermutu tinggi apabila sekolah berprestasi. Dari data di atas siswa-siswi dan guru mampu berprestasi mulai tingkat kecamatan sampai nasional. Walaupun prestasi siswa belum ada yang berprestasi tingkat nasional. Prestasi siswa tingkat nasional baru masuk 10 besar pada ajang AKSIOMA tingkat MTs di Palembang, Cabang Lari 100 m.

## 2. Implikasi Terhadap Proses dan Hasil atau Lulusan Peserta Didik

Tujuan Yayasan Tarbiyatul Banin mendirikan lembaga pendidikan, sebagaimana bunyi dalam Anggaran Dasar (AD) Yayasan adalah untuk mempertinggi, memperluas, dan memperdalam pendidikan serta pengajaran agama Islam berlandaskan Al Qur'an, Hadits, Ijma' dan Qiyas.<sup>74</sup> Maka sebagaimana tujuan Yayasan di atas, dalam rangka memperluas pendidikan serta pengajaran agama Islam, maka Yayasan Tarbiyatul Banin yang diwujudkan dalam bentuk unit satuan pendidikan, dalam penerimaan peserta didik tidak ada seleksi ujian masuk, semua pendaftar diterima ketika sudah memenuhi persyaratan masuk. Dari hal ini input peserta didik pada masa penerimaan peserta didik baru, mempunyai tingkatan kualitas peserta didik yang bermacam-macam, mulai nilai terendah sampai nilai tinggi, namun mayoritas pendaftar mempunyai nilai menengah ke bawah, seperti data Penerimaan Peserta Didik Baru Tahun 2011/2012 di unit MTs Tarbiyatul Banin, dari hasil Ujian Nasional (UN) SD/MI rata-rata pendaftar mempunyai nilai 20,83 dari tiga mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan IPA.<sup>75</sup> Hal ini menunjukkan input peserta didik dari sisi kualitas akademik rendah. Dengan kualitas input yang rendah menjadikan pekerjaan guru menjadi berat karena harus mengejar target kompetensi yang diharapkan atau bahkan lebih tinggi. Langkah yang dilakukan unit MTs Tarbiyatul Banin adalah dengan menambah program-program lain, diluar jam reguler. Program lain seperti sanggar belajar untuk kelas VII dan VIII, sedangkan kelas IX less mata pelajaran UN.<sup>76</sup> Dari hasil UN SMP/MTs tahun pelajaran 2013/2014, MTs Tarbiyatul Banin peringkat 65 dari 107 tingkat kabupaten.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Anggaran Dasar (AD) Yayasan Tarbiyatul Banin, Bab V, Tujuan dan Usaha, Pasal (6), Ayat (1), hlm. 3

<sup>75</sup> Data Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun 2011/2012 MTs Tarbiyatul Banin.

<sup>76</sup> Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Tahun 2011/2012 MTs Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati

<sup>77</sup> Laporan Hasil Sekolah Ujian Nasional SMP/MTs Tahun Pelajaran 2013/2014 dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Input peserta didik unit Madrasah Aliyah Tarbiyatul Banin juga tidak jauh berbeda dengan unit MTs Tarbiyatul Banin, kualitas rata-rata peserta didik baru kategori menengah ke bawah. Adapun prestasi MA Tarbiyatul Banin sebagaimana dokumen press release di Surat Kabar Harian Suara Merdeka, sebagai berikut:<sup>78</sup>

Berdasarkan hasil pengumuman Ujian Nasional SMA-MA, SMK tahun pelajaran 2010-2011, Madrasah Aliyah Tarbiyatul Banin Pekalongan Kec. Winong Kab. Pati kembali menorehkan prestasinya. Disamping siswa-siswinya berhasil lulus 100%, juga mampu mencapai prestasi puncak dengan menduduki Peringkat ke-1 nilai rata-rata UN untuk jurusan IPA dan jurusan Bahasa SMA-MA Negeri dan Swasta se-Kabupaten Pati.

Dari data laporan hasil UN yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional, jurusan IPA MA Tarbiyatul Banin memperoleh Klasifikasi nilai A untuk seluruh mapel dengan nilai tertinggi bahasa Indonesia 9.00, bahasa Inggris 9.60, matematika 9.25, fisika 9.00, kimia 9.25, dan biologi 8.25. Sedangkan untuk jurusan bahasa yang juga menduduki peringkat ke-10 SMA-MA se-provinsi Jawa Tengah, nilai tertinggi mapel bahasa Indonesia 9.40, bahasa Inggris 7.60, matematika 9.25, sastra 8.75, antropologi 8.80, dan bahasa asing 9.60.

Sistem pendidikan yang dikembangkan Yayasan Tarbiyatul Banin didesain perpaduan antara sistem pendidikan pesantren (salaf) melalui kurikulum pesantren (kitab kuning) dengan sistem pendidikan modern melalui kurikulum nasional dari Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan Nasional. Hal ini menjadi ciri khas pendidikan di Yayasan Tarbiyatul Banin. Target utama yang hendak dicapai dari penyelenggaraan pendidikan di madrasah Tarbiyatul Banin adalah mencetak kader-kader muslim yang handal dalam ilmu-ilmu agama Islam dan berpengetahuan luas sebagai penerus perjuangan para ulama yang senantiasa berpijak pada sembilan pilar dalam Mabda Muassasah Tarbiyatul Banin, agar para mutakhirin memiliki daya saing yang kompetitif, daya nalar yang kreatif, cerdas dan rasional, daya iman yang kuat serta berdaya juang yang humanis Islami dalam menerapkan nilai-nilai rahmatan lil 'alamin. Dari target tersebut lulusan Yayasan Tarbiyatul

---

<sup>78</sup> Dokumen press release di Surat Kabar Harian Suara Merdeka, bulan Mei 2011

Banin dapat masuk di beberapa perguruan tinggi berbasis umum maupun perguruan tinggi yang berbasis agama. Dan bekerja pada dinas maupun perusahaan terkenal. Sebagaimana dikutip dari artikel yang dirilis pada Surat Kabar Pati Pos, beberapa data lulusan yang mampu masuk di perguruan tinggi terkenal, sebagai berikut;<sup>79</sup>

- 1) Nur Muhlisin, Alumni Penerima Beasiswa PBSB Fisika ITS Surabaya
- 2) Dedy Saputro, Mahasiswa Beasiswa PBSB Fak. Kedokteran IPB Bogor
- 3) Dwi Priyo Utomo, Mahasiswa program Bidik Misi Universitas Brawijaya Malang
- 4) Nurul Aini, Mahasiswa program Bidik Misi Universitas Airlangga Surabaya
- 5) M. Syafiun Najib, Mahasiswa Komunikasi dan Penyiaran Islam UIN Walisongo Semarang
- 6) Shofa'ul Qolbi, Hakim Pengadilan Agama Cilegon Banten
- 7) AKP Nur Kholis, SIK, Kasat Lantas Polres Bontang Polda Kaltim
- 8) Suciati, M.Pd, Dosen STAIN Kudus
- 9) Ali Murtadlo, ST, Alumni PBSB Teknologi Industri ITS Surabaya, Asisten Manager PT. Dua kelinci Pati.

Berdasarkan data di atas, dari input yang tidak terlalu bagus dapat menjadikan peserta didik mencapai target kompetensinya bahkan berprestasi. Hal ini menunjukkan proses kegiatan akademik berjalan dengan baik.

### **3. Implikasi Terhadap Mutu Guru**

Sebagaimana yang tercantum dalam Mabda Muassasah (Sembilan Pilar) Yayasan Tarbiyatul Banin, nomor 8 tentang “Tarbiyah” yang berbunyi sebagai berikut;<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Kabar NU, MA BANIN; MADRASAH PLUS LIFE SKILL (Dari Kitab Kuning Sampai Membatik), *Pos Pati*, 18 September 2015, halaman 12.

<sup>80</sup> Mabda Muassasah (Sembilan Pilar) Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, hlm. 2

- a. **Mu'aliman** (pendidik, guru) yang konsisten dengan pribadi keguruannya sebagai uswatun hasanah **yang kreatif dan inovatif** disamping harus mampu dalam kompetensi bidang studinya.

Berdasarkan bunyi Mabda Muassasah di atas, seorang guru harus mempunyai kepribadian yang menunjukkan jiwa seorang guru, sebagai uswatun hasanah, kreatif, inovatif dan kompeten. Maka dalam merealisasikan hal tersebut, dalam rekrutmen tenaga pendidik dilakukan dengan beberapa tahapan seleksi, sebagaimana diatur dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY) tentang Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan, Bab VI, tentang Guru/Tenaga Pendidik dan Pegawai/Tenaga Kependidikan, Pasal (2), Ayat (2), sebagai berikut:<sup>81</sup>

1. Pengangkatan calon Guru/Tenaga Pendidik dan Pegawai/Tenaga Kependidikan dilaksanakan melalui proses seleksi oleh Dewan Pengurus Yayasan berdasarkan usulan kebutuhan dari kepala satuan pendidikan sesuai dengan kompetensi, kualifikasi dan profesionalismenya.

Calon tenaga pendidik di Yayasan Tarbiyatul Banin harus melewati seleksi, adapun seleksi terdiri dari seleksi administrasi, ujian tulis, wawancara, micro teaching (untuk guru). Beberapa tahapan ini harus dilalui karena Yayasan Tarbiyatul Banin ingin mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional. Seperti data pelamar pada tahun 2015/2016 sebanyak 22 guru tenaga pendidik semua memiliki IP 3 (tiga).<sup>82</sup> Sedangkan Yayasan Tarbiyatul Banin membutuhkan tiga tenaga pendidik yaitu guru IPA di MTs, Guru Bahasa Inggris dan Ekonomi di Aliyah. Berdasarkan hasil seleksi, setelah melewati Ujian Tulis, Micro Teaching dan Interview, sesuai hasil rapat Titik Widayanti

---

<sup>81</sup> Pedoman Operasional Yayasan (POY) Pengelolaan Organisasi dan Ketenagaan Satuan Pendidikan Yayasan Tarbiyatul Banin, hlm. 4

<sup>82</sup> Data Pelamar Tenaga Pendidik Tahun 2015/2016

(UNNES Semarang), Septian Noland Salcha (UNNES Semarang), dan Eni Ermawati (UUPBJJ UT Semarang).<sup>83</sup>

Berdasarkan data di atas tahapan dalam seleksi menunjukkan proses mendapatkan tenaga pendidik yang berkualitas dari sisi akademik dan kompetensi. Dengan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas juga. Kualitas suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya, baik prestasi peserta didik atau prestasi guru. Beberapa guru di Yayasan Tarbiyatul Banin yang berprestasi tingkat Kabupaten, provinsi, dan nasional, yaitu;<sup>84</sup>

- a. Drs.H. Ah. Adib Al Arif, M.Ag, Juara I, Kompetisi Kepala Berprestasi, Tingkat Nasional, Tahun 2015
- b. Drs.H. Ah. Adib Al Arif, M.Ag, Juara I, Kompetisi Kepala Berprestasi, Tingkat Provinsi Jawa Tengah, Tahun 2015
- c. Drs.H. Ah. Adib Al Arif, M.Ag, Juara I, Kompetisi Kepala Berprestasi, Tingkat Kabupaten Pati, Tahun 2015
- d. H. Ah. Adib Al Arif, M.Ag Penghargaan dari Menteri Agama RI Luqman Hakim Syaifuddin dalam Ajang Anugerah Apresiasi Pendidikan Islam 2015
- e. Yusuf Hasyim, M. S.I., Juara II, Tingkat Nasional, Pemilihan Guru Kreatif-Inovatif, Tahun 2010
- f. H. Ah. Adib Al Arif, M.Ag. Juara III, Tingkat Nasional, Pemilihan Guru Kreatif-Inovatif, Tahun 2010
- g. H. Dhofir Maqoshid, M.Pd.I Juara II, Tingkat Kabupaten, Pemilihan Guru Kreatif-Inovatif, Tahun 2010

Perencanaan dan pengembangan karier mempunyai implikasi yang signifikan terhadap peningkatan mutu dan kemajuan sebuah lembaga. Lembaga yang tidak mempunyai perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bagus akan menjalankan organisasi atau lembaga asal jalan, sehingga hal ini bisa memunculkan permasalahan. Dengan perencanaan dan

---

<sup>83</sup> Pengumuman Hasil Pendidik Yayasan Tarbiyatul Banin, Tahun Pelajaran 2015/2016, pada tanggal 06 Juli 2015

<sup>84</sup> Data Prestasi guru Madrasah Aliyah Tarbiyatul Banin, Tahun 2010-2015

pengembangan yang sistematis, akan memudahkan mengelola dan menjalankan untuk mencapai tujuan lembaga.

Yayasan Tarbiyatul Banin mempunyai visi misi “Terwujudnya masyarakat yang TERDEPAN DALAM ILMU, TERPUJI DALAM LAKU” dan mempunyai tujuan, Pertama, mempertinggi, memperluas dan memperdalam pendidikan serta pengajaran agama Islam berlandaskan Al Qur’an, Hadist, Ijma’ dan Qiyas. Kedua, membentuk manusia yang berilmu, bertaqwa, dan berakhlakul karimah. Ketiga, mengembangkan dan meningkatkan pendidikan formal dan non formal. Keempat, Mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan Islam ala ahlussunnah wal jamaah dengan garis perjuangan Nahdlatul Ulama. Kelima, serta mengembangkan dan meningkatkan kaulitas kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

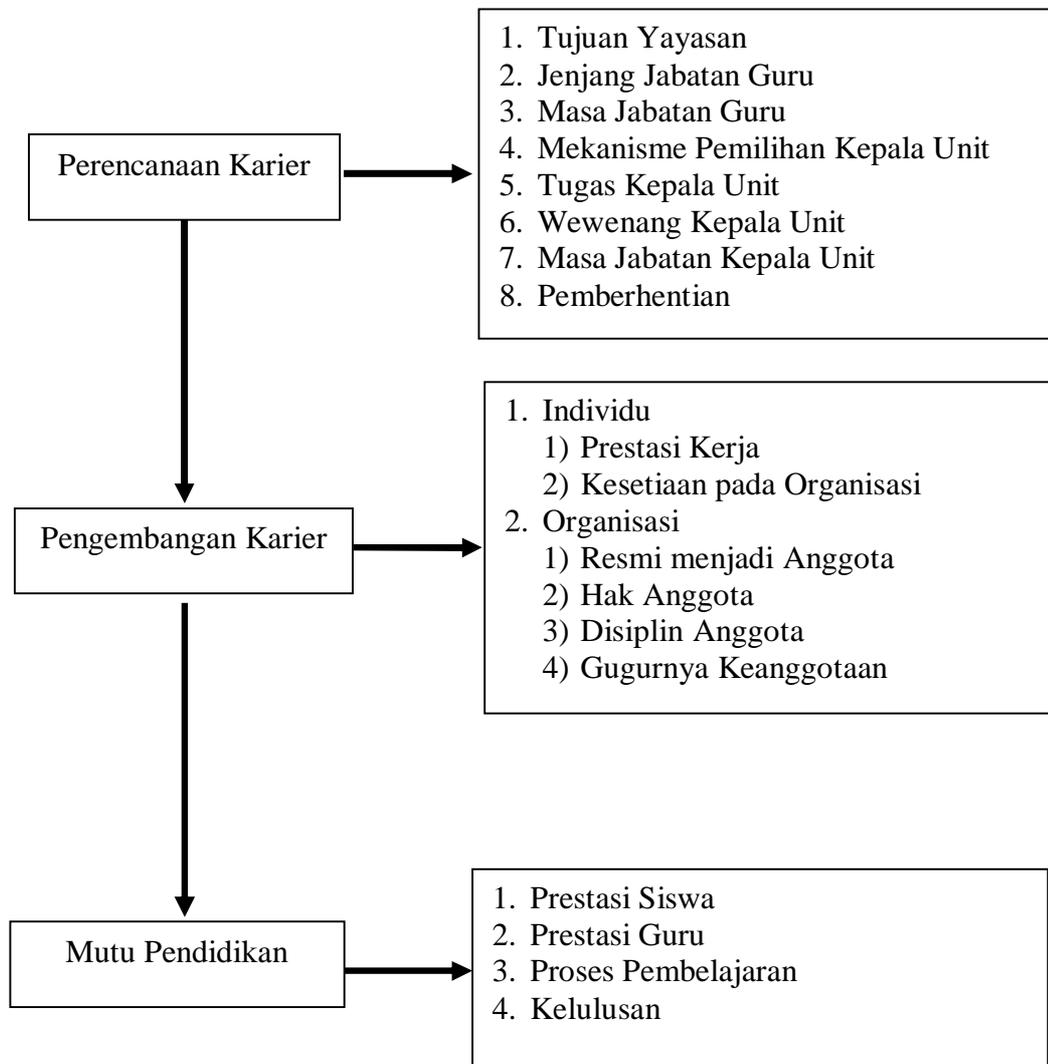
Visi, misi dan tujuan yayasan di atas tidak akan tercapai dengan baik ketika Sumber Daya Manusia tidak dikelola dengan baik dan sistematis. Untuk mengelola dan mengatur SDM yang ada di Yayasan Tarbiyatul Banin maka dibentuknya regulasi-regulasi pengelolaan dalam wujud Anggaran Dasar (AD), Anggaran Dasar Rumah Tangga (ART) serta Pedoman Operasional Yayasan (POY) yang didalamnya mengatur mengelola organisasi dan ketenagaan, sistem pengelolaan keuangan, dan garis-garis program yayasan.

Implementasi perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin, tercantum dalam regulasi yayasan dalam bentuk POY, dalam POY telah diatur mekanisme perencanaan dan pengembangan karier. Tahapan-tahapan tersebut merupakan bagian dari seleksi pegawai atau guru untuk menempati posisi jabatan di satuan pendidikan. Proses seleksi melalui beberapa

tahap, tahap pertama dipilih oleh dewan guru di satuan pendidikan berdasarkan kemampuan, pengalaman, kinerja dan prestasi. Teman-teman dewan guru akan memilih untuk masuk bursa calon untuk wakil, sedangkan untuk kepala calon yang diusulkan. Terlepas dari subjektifitas namun rata-rata guru menilai berdasarkan kemampuan dan kinerja. Dipilihnya guru untuk menempati posisi jabatan berdasarkan pengalaman, kemampuan, kinerja dan prestasi. Pegawai atau guru yang telah dipilih dan ditetapkan untuk menempati posisi jabatan tertentu akan berusaha dan termotivasi untuk bekerja profesional dan untuk mewujudkan prestasi. Dengan kemampuan, pengalaman, kinerja dan prestasi yang bagus akan dengan mudah untuk mencapai karier tertinggi di Yayasan Tarbiyatul Banin.

Proses perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin, secara ringkas dapat dijelaskan sebagaimana yang tercantum dalam AD, ART, POY dan Tupoksi Yayasan Tarbiyatul Banin yang berisi tentang tujuan yayasan, jenjang jabatan guru, masa jabatan guru, mekanisme pemilihan kepalaunit, wewenang kepala unit, masa jabatan kepala unit dan pemberhentian. Adapun pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melalui individu dan dengan melalui organisasi. Melalui cara individu, sebagai indikatornya adalah dari prestasi kerja dan kesetiaan terhadap yayasan. Sedangkan melalui organisasi telah diatur resminya menjadi anggota, hak sebagai anggota, disiplin anggota dan gugurnya keanggotaan. Mutu pendidikan dapat dilihat dari indikator

prestasi siswa dan guru, proses dan kelulusan peserta didik, sehingga dapat dibuat gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 11  
Perencanaan dan Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin