

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN PONDOK PESANTREN
(Studi Multi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan
Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)**

TESIS

RIZA ASHARI

NIM. 13710033



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2015

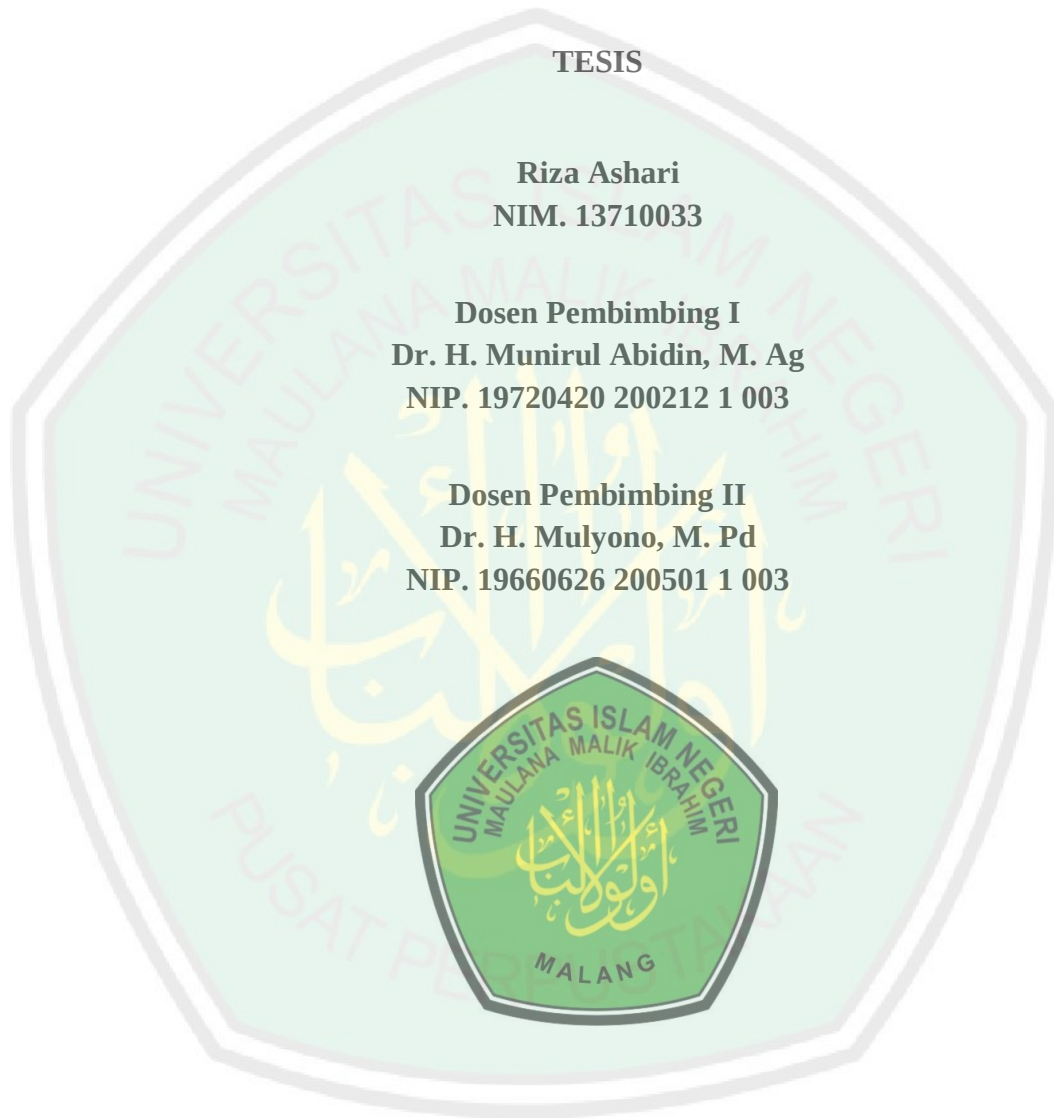
**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN PONDOK PESANTREN
(Studi Multi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan
Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)**

TESIS

**Riza Ashari
NIM. 13710033**

**Dosen Pembimbing I
Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP. 19720420 200212 1 003**

**Dosen Pembimbing II
Dr. H. Mulyono, M. Pd
NIP. 19660626 200501 1 003**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul “**Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren** (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)” ini telah diuji, dan dipertahankan di depan sidang sidang dewan penguji pada tanggal 6 Juli 2015.

Dewan Penguji,

Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si (**Ketua**)
NIP.19708132001121 001

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I (**Penguji Utama**)
NIP. 195507171982031005

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag (**Anggota**)
NIP. 19720420 200212 1 003

Dr. H. Mulyono, M.Pd. (**Anggota**)
NIP. 19660626 200501 1 003

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
NIP. 195612111983031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Riza Ashari
NIM : 13710033
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU
DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
PONDOK PESANTREN
(Studi Multi Kasus pada Pondok Pesantren Lirboyo
dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsure-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat inisaya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 6 Juli 2015

Hormat saya,

Riza Ashari
NIM. 13710033

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan nikmat, rahmat dan pertolongan-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad saw, yang telah menuntun manusia menuju kemuliaan hidup di dunia dan di akhirat.

Penyusunan tesis ini merupakan kajian singkat tentang Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren. Tesis ini penulis ajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Penyusun menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penyusun mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang besar kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Mujia Raharjo, M.Si. selaku Rektor Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Prof Dr. H. Baharuddin, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag, dan Dr. H. Mulyono, M.Pd selaku pembimbing tesis, yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Para Masayeh Pondok Pesantren Lirboyo dan Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor, yang telah banyak membantu penulis dalam proses penelitian tesis ini.
7. Ibuku tercinta, Hj. Indra Sudarsi yang senantiasa ber-do'a dan bersabar dalam memberikan dukungan moril maupun materil.
8. Ayah dan kiyai serta guruku tercinta Dr. KH Abdullah Syukri Zarkasyi yang telah membekali penulis dengan pendidikan yang memadai. Semoga Allah Swt. Senantiasa memberikan rezik yang berlimpah dan di beri kesehatan dan kesembuhan amin.
9. Istriku tercinta Laula Ba'du Wawa, S.Pd dan anakku tersayang Ghizra Arsyi Zarkasyi dan Zhafran Arsyi Zarkasyi yang selalu setia mendampingi serta bersabar hati terhadap penulis selama studi.
10. Para asatidz Pondok Modern Darussalam Gontor yang selalu membuat penulis semangat dalam belajar.
11. Sahabat-sahabatku di sesama angkatan yang telah banyak membantu penulis selama studi sampai selesainya penyusunan tesis ini.

Kepada semua pihak tersebut, semoga amal baik yang telah diberikan dapat diterima di sisi Allah Swt, dan mendapat limpahan rahmat dari-Nya, amin.

Malang, 6 Juli 2015

Penyusun

Riza Ashari

NIM: 13710033/S2

Lembar persembahan

Bersyukur atas selesainya penelitian ini dalam memenuhi tugas akhir program akademis di pascasarjana UIN Maliki Malang maka tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor.
2. Untuk orang tua saya tercinta KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA dan Hj Indra Sudarsi yang senantiasa memberikan support dalam program perkuliahan ini serta doa dan restunya, semoga beliau di berikan kesehatan dan rizki yang melimpah.
3. Untuk Istri tersayang Laula Ba'du Wawa yang selalu memberikan motivasi serta banyak membantu dalam penelitian ini dan meendidik anak selama saya dalam mas perkuliahan.
4. Untuk anak papa yang alim sholeh serta cerdas Ghizra Arsyi Zarkasyi dan anak Papa yang sholeh dan gemesin Zafran Arsyi Zarkasyi.
5. Mama Anita Sofia dan buya Imamuddin yang selama perkuliahan banyak membantu dan memfasilitasi serta memberikan motivasinya untuk terus belajar menjadi yang terbaik.
6. Teman temen perjuangan di Pesantren anak sholeh (PAS) Baitul Qur'an
7. Teman temen MPI angkatan 2013.

DAFTAR ISI

Halaman sampul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	
Lembar Pernyataan	iii
Kata Pengantar	iv
Kalimat persembahan	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Motto	xii
Abstrak	xiii
 BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	14
1. Manfaat Secara Teoritik Substantif.....	14
2. Manfaat Secara Empirik.....	15
E. Orisinalitas Penelitian.....	16
F. Definisi Istilah.....	18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2. Mutu Lulusan.....	19
3. Pesantren.....	19
G. Batasan Masalah.....	20
H. Sistematika Pembahasan.....	20
 BAB II	
KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teoritik	
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	23
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	35
1) Perencanaan SDM	36
2) Rekrutmen SDM.....	45
3) Ukuran Keberhasilan Rekrutmen.....	49
4) Seleksi SDM.....	51
5) Orientasi dan Penempatan.....	58
6) Pelatihan dan Pengembangan.....	61
7) Pengelolaan Guru	69
8) Penilaian Kerja Guru.....	72
9) Kompensasi.....	79
2. Konsep Mutu lulusan	84
a. Definisi Mutu	84
b. Definisi Mutu Lulusan.....	86
c. Manajemen mutu lulusan.....	90

	B. Kerangka Berpikir.....	92
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	94
	B. Lokasi Penelitian.....	96
	C. Kehadiran Peneliti.....	97
	D. Data dan sumber Penelitian.....	98
	E. Prosedur Penelitian.....	99
	1. Observasi.....	100
	2. Wawancara.....	101
	3. Dokumentasi.....	103
	F. Teknik Analisa Penelitian.....	104
	1. Pengumpulan Data.....	104
	2. Reduksi Data.....	104
	3. Penyajian Data.....	104
	4. Verifikasi.....	105
	G. Pengecekan Keabsahan Data.....	105
	1. Perpanjangan Keikutsertaan.....	106
	2. Triangulasi.....	106
BAB IV	PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
	A. Profil Mutu lulusan Pondok Pesantren.....	107
	1. Kasus pertama profil mutu lulusan di Pondok Pesantren Lirboyoy Kediri.....	107
	2. Kasus kedua profil Lulusan di Pondok Modern Darussalam Gontor	111
	B. Manajemen Sumber Daya Guru Pondok Pesantren.....	126
	1. Perencanaan SDM	126
	a. Perencanaan di PP Lirboyoy Kediri.....	126
	b. Perencanaan Di Pondok Modern Gontor	130
	2. Rekrutmen SDM.....	134
	a. Rekrutment Guru di PP Lirboyoy Kediri.....	134
	b. Rekrutment Guru di Pondok Modern Gontor ...	135
	3. Seleksi SDM.....	138
	a. Seleksi Guru di PP Lirboyoy Kediri.....	138
	b. Seleksi Guru di Pondok Modern Gontor	140
	4. Orientasi dan Penempatan.....	143
	a. Orientasi dan penempatan di PP Lirboyoy Kediri.	143
	b. Orientasi dan penempatan Di PM Gontor.....	145
	5. Pelatihan dan Pengembangan.....	148
	a. Pelatihan Dan Pengembangan Guru di PP Lirboyoy Kediri.....	148
	b. Pelatihan Dan Pengembangan Guru Di Pondok Modern Gontor	150
	6. Pengelolaan Guru	157
	a. Pengelolaan Guru di PP Lirboyoy Kediri.....	157

	b. Pengelolaan Guru Di Pondok Modern Gontor ...	159
7.	Penilaian Kerja Guru.....	161
	a. Penilaian Kerja Guru di PP Lirboyo Kediri.....	161
	b. Penilaian kerja guru Di Pondok Modern Gontor	163
8.	Kompensasi	168
	a. Kompensasi di PP Lirboyo Kediri.....	168
	b. Kompensasi Di Pondok Modern Gontor.....	169
C.	Dampak Manajemen Sumber Daya Guru Pada Mutu Lulusan Pondok Pesantren.	
	1. Dampak Manajemen Sumber Daya Guru pada Mutu Lulusan Di PP Lirboyo Kediri.....	172
	2. Dampak Manajemen Sumber Daya Guru Pada Mutu Lulusan Di PM Gontor Ponorogo.....	173
D.	Hasil Temuan Penelitian	
	1. Profil Lulusan Pondok Pesantren	179
	2. Manajemen Sumber Daya Guru Pondok Pesantren.....	181
E.	Analisis Lintas Kasus	193
BAB V	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A.	Pembahasan Hasil Penelitian	
	1. Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren.....	198
	2. Manajemen Sumber Daya Guru dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren.....	204
	a. Perencanaan SDM	204
	b. Rekrutmen SDM.....	206
	c. Seleksi SDM.....	209
	d. Orientasi dan Penempatan.....	211
	e. Pelatihan dan Pengembangan.....	213
	f. Pengelolaan Guru	215
	g. Penilaian Kerja Guru.....	217
	h. Kompensasi.....	219
	3. Dampak manajemen sumber daya guru pada mutu lulusan pondok pesantren.....	220
BAB VI	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	221
B.	Saran.....	226
	Daftar Rujukan.....	227

Daftar Tabel

TABEL

- 4.1 Tabel Daftar Mutu Pelajaran Tingakat Ibtidaiyah
- 4.2 Materi pelajaran tingat tsanawiyah
- 4.3 Materi tinggat aliyah
- 4.4 Lintas kasus profil mutu lulusan pondok pesantren.

Daftar Gambar

- 2.1 Fungsi Manajemen Sumber daya manusia
- 2.2 Proses perencanaan
- 2.3 Proses rekrutmen
- 2.4 Metode rekrutmen
- 2.5 Metode seleksi
- 2.6 Proses pelatihan dan pengembangan
- 2.7 Hubungan Antar strategi organisasi dan manajemen kinerja untuk penilaian kinerja
- 2.8 Penggolongan kompensasi
- 2.9 Kerangka penelitian manajemen sumber daya guru dalam Meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren.
- 3.1 Pengelolaan data
- 4.1 Manajemen Sumber daya guru di Pondok Pesantren Lirboyo
- 4.2 Manajemen sumber daya guru di Pondok Modern Darussalam Gontor
- 4.3 Mutu Lulusan Pondok Pesantren
- 4.4 Manajemen sumber daya guru Pondok Pesantren.
- 5.1 Mutu Lulusan Pondok Pesantren
- 5.2 Proses Perencanaan sumber daya guru Pondok pesantren
- 5.3 proses rekrutmen sumber daya guru Pondok pesantren
- 5.4 Proses seleksi sumber daya guru Pondok pesantren
- 5.5 Proses Pelatihan dan Pengembangan.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن نَّصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ﴿٧﴾

"Hai orang-orang mu'min, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu."

(Q.S Muhammad :7)

ABSTRAK

Riza Ashari. *“Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)”*. Tesis, (Malang : Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015).

Kata-kata kunci : Manajemen Sumber Daya Guru, Mutu Lulusan, Pondok Pesantren.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan elemen lain seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam saat ini dinilai sebagai lembaga yang memiliki predikat rendah dari berbagai sudut, termasuk dalam mutu pengelolaan dan pelayanan yang masih belum mampu menunjukkan sisi-sisi profesionalitas dalam memberikan kepuasan para pelanggannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang : 1) Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren; 2) Manajemen sumber daya manusia Pondok Pesantren dalam peningkatan mutu lulusan; 3) Dampak Manajemen sumber daya manusia pada meningkatkan mutu lulusan Pondok Pesantren.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi non partisipan, wawancara mendalam dengan sumber data utama dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian ini terdapat perbedaan antara PP Lirboyo dan PM Gontor sehingga hasil persamaan dan perbedaannya dapat peneliti paparkan dengan Mutu Lulusan Pondok Pesantren yang meliputi : a. Bidang Akademis adalah: 1) Menguasai ilmu keagamaan, 3) Menguasai ilmu Bahasa Arab, English dan Indonesia 4) menguasai pelajaran umum. b. Nonakademis Santri yaitu: 1) Santri memiliki keterampilan seseuai yang di inginkan, 2) Santri memiliki kemampuan untuk berorganisasi. 3) Santri mampu berdisiplin., 4) Santri memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiah, berjwa bebas. Serta berberpengetahuan luas, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berfikiran bebas. 5) Santri memiliki prestasi dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Manajemen sumber daya guru Pondok Pesantren Meliputi 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian pondok pesantren dengan memperhatikan ciri khas Pondok Pesantren. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara tertutup, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme. 3) Seleksi mengedepankan sumber daya dari hasil mandiri. 4) Orientasi, dilakukan dengan kegiatan formal, dengan memberikan arahan dan tugas. 5) Pelatihan dan pengembangan memberikan

dampak dan pengaruh positif, baik untuk pondok pesantren maupun personel. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. 8) Kompensasi dilakukan dengan memperhatikan pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Dampak Manajemen Sumber Daya Guru pada mutu lulusan diantaranya adalah 1) Animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya meningkat dari tahun ketahun, 2) Alumni pondok pesantren di tunggu oleh lembaga pesantren yang lain. 3) lulusan Pondok Pesantren berperan penting dimasyarakat dalam berbagai bidang.



ABSTRACT

Riza Ashari “*Management for Human Resource in Increasing the Quality of Boarding School Graduates (Study of multicase in Lirboyo Boarding School and Darussalam Islamic Boarding School of Gontor)*”. Thesis, (Malang: Study Program of Islamic Education Management, Post-Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, 2015).

Keywords: management of human resource, quality, Boarding school.

Human Resource (SDM) is main element in organization than other element such as modal and technology, because the human itself is control to others. The school as one of organization or institution of education is judged as the institution has law accreditation score from various sides, including in the quality of management and service that has disable to show the professionalism side in giving the satisfying of customers.

This study aims to find and examine more deeply about: 1) Profile Quality Graduates boarding school; 2) Humman resources management in improving the quality of graduates of Boarding school; 3) Impact Management of human resources in improving the quality of graduates’ boarding school.

The research is descriptive analytic non statistic by using the qualitative approach and *case study*. The collecting data is through an observation, which the researcher functioned as an instrument for making an observation non participant, deep interview and primer data resource and documentation study. The data is analyzed by using interactive analysis through 3 activities that are reduction, display and concluding. The validity of data is obtained through prolongation of participant and triangulation data.

From this research, there is a difference between the PP Lirboyo and PM Gontor Lirboyo so that the similarities and difference can researchers describe the quality of boarding school graduates include: a. Academic fields are: 1) Mastering the religious sciences, 3) Master of Science in Arabic, English and Indonesian 4) master general subjects. b. Pupils nonacademic namely: 1) Pupils have the skills based on desired, 2) Students have the ability to organize. 3) Pupils were able to be disciplined. 4) Pupils have the spirit of sincerity, simplicity, independence, Islamic brotherhood, spirit of freedom. As well as extensive berberpengetahuan, able-bodied, well rounded and free-minded. 5) Students have achievements in ekrtakurikuler activities.

The cottage teacher resource management Peantren Covers 1) Human resources planning is designed and arranged systematically and based on the independence of boarding school with characteristic attention to boarding school. 2) Recruitment human umber held in private, independent and with the principle of professionalism. 3) Selection prioritize resources independent of results. 4) orientation, done with formal activities, to provide direction and tasks. 5) Training and development impact and positive influence, both for boarding and personnel. 6) Performance assessment is done by using two aspects, namely the aspects of quantitative models and qualitative assessment. 7) The management and career

planning is done by proportionally. 8) Compensation is done by observing the pattern of direct compensation and indirect compensation.

Impact of Humman Resource Management on the quality of graduates which are 1) increasing prospective students, 2) Boarding school graduates needed by other boarding institutions. 3) graduates of boarding schools play an important role in society in all fields.



ملخص

ريزا أزهرى، " إدارة الموارد البشرية لدى المعلمين في سبيل تطوير جودة خريجي المعاهد الإسلامية (دراسة الحالة بين معهد ليربويو الإسلامية، بكاديري، ومعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة، بفونوروكو)". رسالة علمية للحصول على درجة الماجستير، (مالانج: قسم الإدارة التربوية الإسلامية، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم، 2015م).

كلمات البحث: إدارة الموارد البشرية لدى المعلمين، جودة الخريجين، المعاهد الإسلامية.

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية في المنظمة بجانب غيرها من العناصر كالموارد المالية والوسائل التكنولوجية، ذلك، لأن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة وتنظيم غيرها من الموارد. والمعاهد الإسلامية كإحدى مؤسسات إسلامية تعد من المؤسسة ذات جودة متدانية في عدة جوانبها، ومنها جودتها في الإدارة وتقديم الخدمة التي لازالت قاصرة في إبراز جوانب الكفاءة المهنية بشكل يرضي المستفيدين منها.

تهدف الدراسة للتعلم في الكشف والبحث عن النقاط الآتية: (1) التعرف عن جودة خريجي المعاهد الإسلامية. (2) إدارة الموارد البشرية في المعاهد الإسلامية في تطوير جودة خريجها. (3) آثار إدارة الموارد البشرية في تطوير خريجي المعاهد الإسلامية.

تستخدم هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي غير الإحصائي، والاستفادة من المنهج الكمي ودراسة الحالة. حيث استخدم الباحث في جمع معلوماته من خلال الملاحظة غير المباشرة، والمقابلة الشخصية مع المصادر الأولية، مع دراسة الوثائق ذات العلاقة بالدراسة. ويقوم الباحث في تحليل معلوماته بثلاث خطوات وهي أولاً تحليل البيانات، وعرض البيانات، وأخيراً الاستنباط من البيانات. كما أن صحة البيانات التي تم الحصول عليها يتم عن تمديد المشاركة وتوحيد المصادر والمعلومات المستقاة.

ومن خلال الدراسة يمكن الاستنتاج بأن هناك فرق بين معهد ليربويو الإسلامية ومعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة، وبالتالي عرض أوجه التشابه وأوجه الخلاف بينهما في جودة خريجيهما التي تتلخص في النقاط الآتية: الجانب الأكاديمي: (1) مدى الاتقان في العلوم الدينية، (2) مدى الاتقان في اللغة العربية، والانجليزية، والاندونيسية. (3) مدى الاتقان في العلوم الكونية. الجانب غير الأكاديمي: (1) مدى امتلاك الطلبة المهارة التي تتوافق مع رغبتهم، (2) مدى امتلاك الطلبة المهارة التنظيمية والإدارية، (3) مدى انضباط الطلبة بالنظام، (4) امتلاك القيم الحميدة كالإخلاص والوسطية والاعتماد على النفس والأخوة الإسلامية وانفتاح الأفكار ووسع المعلومات وسلامة الجسم. (5) مدى امتلاك الطلبة الانجازات في الأنشطة اللاصفية.

إدارة الموارد البشرية لدى المعلمين بالمعاهد الإسلامية تتكون من النقاط الآتية: (1) التخطيط المنهجي للموارد البشرية وتنظيمها بالنظر إلى خصوصية كل المعاهد. (2) عملية توظيف الموارد البشرية تتم بطريقة سرية، والاعتماد على الموارد الداخلية مع الاهتمام بالكفاءة المهنية فيها. (3) عملية الانتقاء للموارد البشرية تقوم على أساس الاعتماد على القدرات التي تمتلكها كل معهد ولا تعتمد على القدرات خارجة. (4) عملية تنقيف الموارد البشرية تتم بالأنشطة الرسمية بإعطاء التوجيهات والمهام، (5) أن التدريب والتطوير تعطي تأثيراً إيجابياً للمعاهد الإسلامية والمسؤولين فيها، (6) أن تقييم جودة العمل تتم باستخدام أسلوبين، وهما الأسلوب الكمي والكيفي، (7) يتم التخطيط والإدارة للمسار الوظيفي بطريقة مناسبة، (8) يتم أسلوب المكافأة بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

أما آثار إدارة الموارد البشرية لدى المعلمين في تطوير خريجي المعاهد الإسلامية منها: (1) زيادة نسبة عدد الملتحقين للدراسة في كلا المعهدين، (2) وجود رغبة المعاهد الإسلامية الأخرى لتوظيف خريجي المعاهد الإسلامية، (3) تقوم خريجو المعاهد الإسلامية بأدوار مهمة وميادين عديدة في المجتمع.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional tertua di Indonesia, telah berjasa dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, dan telah banyak pula melahirkan kader pemimpin yang mampu mengkaute sikap dan perilaku masyarakat yang bertentangan dengan nilai agama dan susila. Pondok pesantren telah melahirkan sumber daya manusia yang di bekali dengan jiwa islami yang dapat menjunjung tinggi nilai keikhlasan, ibadah, tanpa pamrih, nilai ukhuwah islamiah dengan suasana saling asah saling silih, saling asuh.

Tidak hanya karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena metode, budaya, manajemen dan sistem serta nilai yang diterapkan oleh lembaga pendidikan tersebut. sehingga telah banyak lulusan pondok pesantren mempunyai peran penting dimasyarakat. Hal ini sesuai dengan criteria kualifikasi kemampuan peserta didik dalam standar kompetensi lulusan kurikulum 2013 yang mencakup. sikap (attitude), pengetahuan (knowledge based worker) dan keterampilan (multiskilling worker).

Maka tidak dapat dipungkiri lagi bahwa lulusan pondok pesantren mencetak sdm yang unggul dengan sistem yang khas dibangun pondok pesantren. Menariknya lulusan pondok pesantren telah banyak yang berkiprah di masyarakat baik di bidang social akademis, politik, dan juga bisnis. Maka Dalam

upaya meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren, sangatlah dibutuhkan peran sumber daya manusia yang berkemampuan relevan sesuai dengan kebutuhan program pendidikan. Untuk mewujudkan sumber daya manusia unggul dibutuhkan waktu yang tidak singkat. Hal ini merupakan proses, di dalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan cepatnya transformasi sosial. Berarti, sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah mutlak memerlukan manajemen yang baik, agar terarah sesuai dengan tujuannya.¹ Hal ini selaras dengan criteria kualifikasi kemampuan peserta didik dalam standar kompetensi lulusan kurikulum 2013 yang mencakup dimensi sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge based worker*) dan keterampilan (*multiskilling worker*). Dalam mewujudkan sumber daya manusia berkualitas unggul, maka diperlukan pendekatan program dalam peningkatan mutu *output* dengan memerankan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan maksimal, diantaranya: 1) perencanaan yang matang, 2) rekrutmen yang tepat, 3) pemeliharaan yang seimbang, 4) pengembangan sumber daya manusia yang relevan, disertai: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) tindakan, serta 4) pengontrolan.

Maksud dari sumber daya manusia pada lembaga pendidikan disini adalah guru atau dalam dunia pesantren disebut “ustadz” dan “ustadzah”. Guru

¹Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2009), hlm. 66.

dalam bahasa Jawa menunjuk seseorang yang harus *digugu dan ditiru* murid bahkan masyarakat. Harus *digugu* artinya segala sesuatu yang disampaikan senantiasa dipercaya dan diyakini benar oleh murid. Sedangkan *ditiru* artinya harus menjadi suri teladan (*panutan*) bagi muridnya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru adalah seorang yang pekerjaannya (mata pencahariaannya, profesinya) mengajar. Dalam bahasa Arab disebut *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris disebut *teacher*. Itu berarti “A Person Occupation is Teaching Other” artinya guru ialah seorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.² Menurut Ngalim Purwanto, guru ialah orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kepandaian kepada seseorang atau sekelompok orang.³ Sedangkan Ahmad Tafsir berpendapat bahwa guru ialah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, kognitif maupun psikomotorik.⁴ Lain dengan pendapat Hadari Nawawi, guru dapat dilihat dari dua sisi. Pertama secara sempit, yang berkewajiban mewujudkan program kelas, yakni orang yang kerjanya mengajar dan memberikan pelajaran di kelas. Sedangkan secara luas, diartikan orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab

² Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm 3.

³ Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, cet VII, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm. 12.

⁴ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), hlm. 74-75

dalam membantu anak-anak dalam mencapai kedewasaan masing-masing.⁵ Pengertian-pengertian ini menurut Muhibbin Syah masih bersifat umum, maka menurutnya disebut guru jika berprofesi (berposisi) sebagai Kyai di pesantren, pendeta di gereja, instruktur di balai pendidikan dan pelatihan.⁶

Maka dari paparan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan dan bertanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai dan mengevaluasi anak didiknya agar bermanfaat di masa mendatang. Guru berperan sebagai elemen utama sumber daya manusia yang memberikan kontribusi sebagai penentu arah tujuan lembaga ke depannya. Guru harus berkepribadian baik, berilmu, dan terampil dalam melaksanakan tugas

Optimalisasi pengembangan sistem manajerial dalam pengelolaan pondok pesantren menjadi hambatan yang sangat krusial, karena mayoritas pondok pesantren berdiri atas dasar kekeluargaan, dalam hal ini pemerintah tidak bisa “campur tangan” dalam sistem manajerial. Sehingga muncul beberapa kelemahan, diantaranya manajemen pengelolaan pondok pesantren, kaderisasi pemimpin pondok pesantren, belum kuatnya budaya demokratis dan disiplin, dan kebersihan lingkungan.⁷ Dewasa ini beberapa pondok pesantren mengalami kendala dalam *maintenance* sumber daya manusia, sehingga banyak sdm

⁵ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 123

⁶ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*, cet I, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995), hlm.233

⁷ Departemen Agama RI, Pondok Pesantren., hlm 18-19.

berkualitas tidak bertahan lama di lembaga tersebut. Ini disebabkan lembaga pendidikan kurang baik menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia. Manajemen pengelolaan pondok pesantren dinilai statis, mencakup tata kelola serta manajemen sumber daya manusianya. E Shobirin Nadj mengemukakan bahwa untuk menjaga kelangsungan eksistensi pesantren dituntut pengelolaan lembaga berdasarkan tata laksana yang rapi dan terencana. Sebab, pesantren sebagai lembaga yang mengelola pendidikan juga berkaitan dengan masalah pengelolaan manusia, uang dan barang.⁸ Tanpa manajemen yang baik maka pondok pesantren akan dipandang sebelah mata dan tetap menjadi lembaga pendidikan “pinggiran”.⁹

Peran sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor utama yang harus selalu diperhatikan. Dalam pengembangan organisasi, Beer dan Huse (1972) dalam Adam (1984) memposisikan manusia sebagai subsistem (*human Subsystem*) yang menentukan penggunaan subsistem teknologi dan manajerial.¹⁰ Ir. Tom Degeenars, *expert* PBB, berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok, berdasarkan tujuan jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga

⁸ M. Darmawan Raharjo ed, *Pergulatan Dunia Pesantren*.(Jakarta;LP3ES,tt)., hlm 147.

⁹ M. Darmawan Raharjo ed, *Pergulatan Dunia Pesantren*., hlm 148.

¹⁰Adam I. Indriawijaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*.(Bandung: Sinar Baru, 1984)., hlm. 25.

manusia dan bukan tenaga manusia).¹¹ George R. Terry, dalam bukunya Malayu

S.P. Hasibuan, memberikan definisi manajemen sebagai berikut :

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.¹²

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas, yang berarti aktivitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan terus-menerus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan proses terpenting dalam setiap organisasi, sebab pada dasarnya manajemen itu berurusan dengan tujuan bersama, cara-cara orang bekerja dan pemanfaatan sumber-sumber yang ada.¹³ Kualitas manusia diprogramkan sedemikian rupa agar dapat sesuai dengan tuntutan pembangunan atau tuntutan masyarakat.¹⁴

Manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren mencakup segala aspek seperti kebutuhan internal, tempat kerja, pemenuhan kebutuhan individu,

¹¹LAN RI, *System Analysis and Quantitative Techniques*, Vol 1, (Jakarta: IBRD/UN Project INS/77/XO, 1978), hlm. 4.

¹²Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 2.

¹³Hazil Tanzil Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), hlm. 89.

¹⁴Moeljanto Tjokrowinoto, *Pembangunan Dilema dan Tantangan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm. 28.

dan penciptaan iklim yang kondusif. Bahruddin berpendapat bahwa aktivitas mendasar yang berkenaan dengan semua personalia di lembaga pendidikan selayaknya dikelola secara efektif. Sehingga SDM perlu dikelola agar dapat didayagunakan untuk kepentingan organisasi.¹⁵ Sedangkan menurut Ali Idrus (2009) bahwa isu penting yang sering dikaitkan dengan dunia pendidikan Indonesia saat ini adalah lemahnya daya saing dan rendahnya kualitas sumber daya manusia.¹⁶

Fenomena ini memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif, efisien dan ekonomis dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dalam lingkungan *turbulens* (tidak menentu) dengan bersikap proaktif.¹⁷ Manajemen sumber daya manusia harus mampu menghadapi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian bertindak untuk menjawab tantangan tersebut. Sehingga, pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Pondok pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan menarik untuk diteliti dan sarat nilai pendidikan dan pengajarannya karena mampu menciptakan

¹⁵ Baharuddin dan moh.makin, *Manajemen Pendidikan Islam*.(Malang: UIN Press,2010), hlm 62.

¹⁶ Ali Idrus, *Manajemen Pendidikan Global*,(Jakarta:Gaung Persada Press, 2009), hlm. 124.

¹⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm. 124

khoirul ummah. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang unik¹⁸, tidak hanya karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena metode, budaya, manajemen dan sistem yang diterapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.¹⁹ Dalam kesempatan Kampanye Pemilihan Presiden lalu, Jokowi mengatakan bahwa pesantren berperan penting dalam mewujudkan revolusi mental. Menurutnya, hal ini dikarenakan banyak sekali akhlakul karimah yang diajarkan di pondok pesantren, bahwa seorang manusia harus berakhlak, berbudi pekerti dan bermental baik.²⁰ Untuk menepis pendapat kalangan yang meragukan pendidikan pesantren, Gus Ipul berpendapat bahwa pesantren hari ini telah berkembang pesat, baik dari mutu, kualitas pendidikan hingga model pembelajarannya. Ditambahkan menurutnya, sudah sejak lama banyak alumni pondok pesantren yang meneruskan pendidikan ke perguruan tinggi hingga ke luar negeri, seperti Mesir maupun negara Timur Tengah lainnya bahkan ke beberapa Negara Eropa.²¹

Pesantren hidup karena penanaman nilai, jiwa dan filsafat hidup serta disiplin yang ditanamkan. Tidak hanya itu, pondok dapat hidup dan berkembang

¹⁸Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta:LP3ES, 1994), hlm. 55.

¹⁹Saifuddin Amir 2006, "Pesantren Pembangkit Moral Bangsa", (<http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/03/11/wacana01.htm-28k>, (online) diakses 15/11/2014.

²⁰B Kunto Wibisono, "Jokowi Nilai Ponpes Kunci Penting Revolusi Mental " [http://www.antaraneews.com/berita/438713/jokowi-nilai-ponpes-kunci-penting-revolusi-mental,\(online\)diakses 04/03/2015 pukul 23:00](http://www.antaraneews.com/berita/438713/jokowi-nilai-ponpes-kunci-penting-revolusi-mental,(online)diakses 04/03/2015 pukul 23:00).

²¹Esthi Maharani, "Ponpes Terbukti Lahirkan Orang Sukses", [http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/14/10/26/ne1xbq-ponpes-terbukti-lahirkan-banyak-orang-sukses,\(online\) diakses 16/01/2015 pukul 08:33](http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/14/10/26/ne1xbq-ponpes-terbukti-lahirkan-banyak-orang-sukses,(online) diakses 16/01/2015 pukul 08:33).

karena jasa para pendiri juga jiwa yang hidup didalam pondok tersebut.²² Pondok pesantren bertujuan untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, meneladani Rasulullah, mampu berdiri sendiri, menyiarkan agama dan menegakkan Islam serta kejayaannya di tengah masyarakat, dan mencintai ilmu untuk mengembangkan kepribadian. Ditinjau dari visi misi dua pondok besar yaitu Pondok Modern Gontor dan Pondok Pesantren Lirboyo memiliki sedikit kesamaan namun berbeda dalam beberapa pandangan keagamaan²³. Dengan demikian, terlihat bahwa adanya pendidikan pesantren dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia didalamnya melalui pendidikan dan pengajaran dengan menciptakan berbagai kegiatan di dalam pondok pesantren²⁴.

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju, beberapa pondok pesantren mengalami kemunduran dikarenakan sistem manajemen yang kurang baik. Permasalahan di pondok pesantren diantaranya menurunnya

²²Abdullah Syukri Zarkasyi, "Pidato Pengarahan Guru Menjelang Pembukaan Tahun Ajaran Baru," Makalah, disampaikan pada Pembukaan Tahun Ajaran Baru, (Ponorogo, 2011), hlm.

²³Tujuan Pondok Modern Gontor : 1)Terwujudnya generasi yang unggul menuju terbentuknya khaira ummah. 2)Terbentuknya generasi mukmin-muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat. 3)Lahirnya ulama intelek yang memiliki keseimbangan dzikir dan pikir.4)Terwujudnya warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Tujuan Pondok Pesantren Lirboyo : 1)Menanamkan I'tikad Ahlus-Sunah Wal-Jamaah yang bernafaskan nilai-nilai pesantren. 2)Mencetak kader-kader pesantren yang mampu menjawab realitas sosial masyarakat. 3)Ikut serta mensukseskan kegiatan-kegiatan keagamaan yang berhaluan aswaja di masyarakat. 4)Memberikan jawaban atas permasalahan keagamaan yang terjadi di masyarakat. 5)Memberdayakan potensi masyarakat dalam bidang keagamaan. 6)Menggali dan menumbuhkan kembangkan potensi alumni Pesantren untuk membina masyarakat. 7)Memasyarakatkan Pesantren dan memesantrenkan masyarakat.

²⁴Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Untuk Pemimpin, Pengalaman Memimpin Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2011), hlm. 154.

kualitas lulusan dikarenakan tenaga pendidik kurang diperhatikan, seperti kurangnya perencanaan dan perawatan guru dari mulai pengayoman hingga pengembangannya. Padahal untuk membuat organisasi atau lembaga sampai pada tujuan, maka sumber daya manusia yang menjalankannya, setidaknya merasa nyaman menjalankan tugasnya²⁵.

Menghadapi situasi seperti ini, pendidikan pesantren juga dituntut untuk bisa tampil sebagai sumber penting dalam proses pengadaan sumber daya manusia. Tuntutan tersebut pada akhirnya melibatkan pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diperlukan sebagai proses penataan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki secara terpadu. Pada akhirnya, pemikiran tentang perlunya manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren dipandang sebagai suatu kebutuhan agar tetap bertahan di tengah persaingan era modern.

Berdasarkan tipe dan latar belakang berbeda, Hamdan Farchan mendeskripsikan dinamika pesantren dengan mengkategorikannya menjadi tiga jenis.²⁶

²⁶Tiga kategori pesantren memiliki ciri sebagai berikut: 1) Ciri pesantren tradisional (*salaf*) yaitu: a. Sistem pengelolaannya yang dijalankan berpusat pada aturan yang dibuat oleh kiai dan diterjemahkan oleh pengurus Pondok Pesantren; b. Kiai sebagai tokoh sentral figure setiap kebijakan pondok mengacu pada wewenang yang diputuskan kiai; c. Pola dan sistem pendidikannya bersifat konvensional berpijak pada tradisi lama, pengajaran bersifat satu arah, kiai mengajar santri mendengarkan secara seksama; bangunan asrama santri tidak tertata rapi, dan bangunan asrama menyatu dengan masyarakat, tidak ada batas wilayah antara pondok dengan masyarakat (pagar). 2) Ciri pondok modern adalah a. Memiliki manajemen dan administrasi dengan standar modern; b. Cukup longgar dalam menatap kiyai, namaun kiai tetap sebagai figure santrinya; c. Pola dan sistem pendidikannya modern dengan kurikulum tidak hanya ilmu agama tetapi juga pengetahuan umum; d. Sarana dan prasarana tertata rapi dan teratur serta adanya pembatas wilayah antara masyarakat dengan

Maka dalam penelitian ini peneliti mengambil tempat di dua Pondok pesantren yaitu: Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Kedua pondok ini sangat menarik sebab keduanya adalah pondok yang tergolong pondok muadalah dan kedua adalah sistem pendidikannya yaitu pesantren tradisional (salaf) dan Pondok Modern (Kholaf). Adapun rincian pondok pesantren yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

Pertama, PM. Gontor Ponorogo berdiri pada 20 September 1926 bertepatan dengan 12 Rabiul Awal 1345 didirikan oleh tiga bersaudara dikenal dengan sebutan Trimurti, yaitu KH. Ahmad Sahal, KH. Zainuddin Fanani, KH. Imam Zarkasyi.²⁷ Diantara berbagai keunikan yang dimiliki PM Gontor, adalah 1) sistem pendidikan dan pengajaran modern bertujuan menciptakan generasi pemimpin dengan sistem *Kulliyatul Muallimin Alislamiyah* (selanjutnya disebut KMI). 2) Gontor memperlakukan santri dan gurunya bukan seperti pegawai tetapi sebagai kader.²⁸ 3) setiap tahunnya, PM Gontor tetap dibanjiri calon pelajar walau tidak menggunakan media promosi. 4) mengandalkan pendidikan kaderisasi yang sejalan dengan cita-cita Gontor untuk menyebarkan peradaban gontori. Selain itu, 5) guru PM. Gontor diambil dari alumninya sendiri berdasarkan kompetensi, 6) guru di PM. Gontor tidak dikenalkan dengan istilah

pondok.3) Pondok semi modern bercirikan: a. Nilai-nilai tradisional masih dipegang kuat, kiai masing-masing menempati sentral figur. Norma dan kode etik masih dipakai dan menjadi pola relasi dan norma keseharian, tetapi masih mengadopsi sistem pendidikan modern dan sarana fisik pesantren.

²⁷Nurhadi Ikhsan dan Akrim Mariat (eds), *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Ponorogo: Darussalam Press, 2004), hlm. 3.

²⁸Abdullah Syukri Zarkasyi, *"Bekal Untuk Pemimpin, Pengalaman Memimpin Gontor"*, (Gontor: Trimurti Press, 2011). hlm. 26.

gaji. Seperti yang dilansir media, Kyai Syamsul menyebutkan bahwa para guru yang mengabdikan di Gontor tidak ada gaji. Mereka ikhlas bersama-sama membangun pesantren itu. Kemajuan pesantren bukan karena bantuan, tapi karena berbuat, beramal dan berjuang.²⁹ 7) Gontor mendidik santrinya dengan lima panca jiwa; keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah dan kebebasan dalam menjalani kehidupan. Pada akhirnya mencetak generasi yang siap bergerak dalam segala bidang, ini bisa kita lihat dari beberapa lulusan Pondok tersebut berkiprah di berbagai ranah baik politik, sosial, akademis. Bahkan pada akhir akhir ini diantara mereka telah menjadi pilot salah satu maskapai penerbangan kelas atas³⁰.

Kedua, Pondok Pesantren Lirboyo adalah salah satu Pondok Pesantren yang bersistem salafy. Terletak di kota Kediri berdiri pada tahun 1910, yang diprakarsai oleh KH. Sholeh, yaitu seorang alim berasal dari Banjarnegara dan dirintis oleh menantunya Kiai Manab yang lebih dikenal dengan sebutan KH. Abdul Karim dari Magelang Jawa Tengah.³¹ Keunikan pondok ini diantaranya :

- 1) PP. Lirboyo berjalan dengan nilai salafy budaya, dan peradaban dalam kehidupan.
- 2) Menggunakan system pendidikan salaf sejak pertama berdirinya dan tidak mengikuti pemerintah.
- 3) Animo masyarakat sangat tinggi, terlihat dari perkembangan jumlah santri yang semakin tahun terus bertambah terbukti sekitar

²⁹<http://www.infojambi.com/more/pariwara/785-gubernur-resmikan-pesantren-gontor-12.html>, (online) diakses 27/02/2015 pukul 08:45.

³⁰Anang Rikza, "Kiprah Alumni Gontor", <http://www.tazakka.or.id/index.php/artikel/koran-mini-tazakka-digital>, (online) diakses 27/02/2015 pukul 11:10.

³¹Tim penulis, Profil Pondok Pesantren Lirboyo (Kediri: PP Lirboyo).

tahun 1920an santri PP. Lirboyo kurang lebihnya 200 hingga saat ini berjumlah kurang lebihnya 11.000 santri.³² 4) Tenaga pendidik diambil dari lulusan pondok sendiri atau pondok salaf lainnya sesuai dengan kompetensi ajaran PP. Lirboyo. 5) Guru di PP. Lirboyo juga tidak memperhitungkan gaji atau tunjangan.

Dari gambaran inilah penelitian disusun, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di lembaga pendidikan pesantren yang pada umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) guru di pondok pesantren dalam upaya meningkatkan mutu lulusan. Kajian berikut mencoba mengkaji dua pesantren, yakni lembaga pendidikan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Selain itu, beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, sebagaimana diungkapkan oleh A. Malik Fadjar bahwa pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai *empirical inquiry* yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak.³³

Fenomena tersebut perlu diungkap secara empiris, sehingga dapat diakses sekaligus lebih memberikan motivasi percepatan pencapaian tujuan dan peningkatan kualitas lembaga secara komprehensif. Dari gambaran tersebut

³²Mardiyah, "*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Adiya Media Publishing 2013), hlm. 26.

³³ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), hlm. 10-11.

penulis merasa perlu untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam terkait dengan manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan di Pondok Modern Darussalam Gontor dan Pondok Pesantren Lirboyo.

B. Fokus Penelitian

Beranjak dari pembahasan latar belakang masalah diatas maka secara umum dapat diambil kesimpulan perpenelitian ini ingin mengungkap manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor. Untuk memudahkan kajian dan sistematikanya, maka kajian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Profil mutu lulusan di PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo?
2. Bagaimana manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan di PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo?
3. Bagaimana dampak manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik tentang bagaimana manajemen sumber daya guru di Pondok Modern Darussalam Gontor dan Pondok Pesantren Lirboyo dalam meningkatkan mutu lulusan.

Sejalan dengan tujuan tersebut, secara khusus penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan tentang:

1. Konsep mutu lulusan pada PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo.
2. Manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan pada PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo dalam hal perencanaan, rekrutment, seleksi guru, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan guru, penilaian kinerja guru dan kompensasi.
3. Mengambarkan dampak dari manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan pada PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut :

1. Manfaat Secara Teoritik Substantif

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model kaderisasi atau regenerasi dengan manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan suatu khas dari lembaga pesantren yang mungkin dapat ditiru oleh lembaga pesantren lain dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu lulusanya.
- b. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu manajemen pendidikan pesantren. Sedang bagi

lembaga pendidikan khususnya Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor dapat melakukan upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang akan berguna bagi peningkatan mutu lulusannya secara umum.

2. Manfaat Secara Empirik

- a. Pesantren : dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia serta perbaikan proses pengelolaan yang nantinya berdampak pada upaya peningkatan mutu lulusan selanjutnya.
- b. Saran bagi Pimpinan Pesantren : dapat lebih meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam bidang manajerial khususnya dalam mengelola sumber daya manusia.
- c. Saran bagi guru: dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilannya dalam mengembangkan kemampuan dan profesionalisme.

E. Orisinalitas Penelitian

Sampai saat ini, kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen dalam dunia pendidikan kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh para pemerhati dan akademisi pendidikan.

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penulis dalam penelitian ini diantaranya :

1. Peneliti Dewi Hajar dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten).”³⁴ Dari hasil penelitiannya, Dewi Hajar menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada kasus MAN Karangnom Klaten, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Peneliti oleh Supardi dengan judul “Peran Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah”.³⁵ Dari hasil penelitiannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen telah dijalankan oleh MAN Karanganyar Surakarta. Akan tetapi karena keterbatasan faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan sebatas kemampuan yang ada.
3. Peneliti oleh Ngadino dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah.”³⁶ Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sebagai komponen

³⁴ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten)*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

³⁵ Supardi, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

³⁶ Ngadino, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

penyokong bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas.

4. Peneliti oleh Hisni Bawafi dalam judulnya “Efektifitas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu di SMA Seragen”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen dijalankan di sekolah tersebut untuk meningkatkan mutu sekolah. Namun, terkendala oleh sarana dan prasarana, sehingga perkembangan manajemen sumber daya manusia di SMA Seragen berjalan kurang efektif.
5. Peneliti Mohammad Arief dalam judul thesisnya “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah” menunjukkan bahwa dengan manajemen sumber daya manusia guru berdampak pada pencapaian program dan tercapainya visi dan misi sekolah SD Insan Amanah Malang.

Berbeda dari judul yang sudah dikaji di atas, penulis ingin memberikan penekanan bahwa manajemen sumber daya manusia di sekolah dan di pesantren terdapat perbedaan, terutama dalam menyiapkan dan menyelenggarakan komitmen di dalamnya. Pesantren lebih mengunggulkan penanaman nilai-nilai terhadap sumber daya manusia (guru) dalam membangun komitmen. Sedangkan sekolah lebih mengunggulkan pemberian *reward* dan *punishment* atau lebih dikenal dengan penghargaan dan sanksi.

Untuk itu, penulis merasa perlu melakukan penelusuran mendalam tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu lulusan

pesantren, yaitu di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian.³⁷ Definisi sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap terfokus pada kajian yang diinginkan peneliti. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia.

Domain yang akan diteliti adalah fungsi manajemen yang di antaranya adalah perencanaan, rekrutment, seleksi guru, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan guru, penilaian kinerja guru dan kompensasi.

2. Mutu Lulusan

Dalam dunia pendidikan meliputi 4 hal yaitu ; *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila telah berproses. Proses

³⁷Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Penekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Malang: PPs UIN Malang, 2008) hlm. 17.

pendidikan dikatakan bermutu jika mampu membuat suasana dan proses yang aktif dan kreatif dan juga menyenangkan, sedang *output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik mengalami peningkatan, dan yang dimaksud *outcome* bermutu apabila lulusan dapat diterima di berbagai sektor pada bagian yang strategis serta semua pihak mengakui kehebatan lulusannya serta merasa puas. Dalam proses pengukuran mutu lulusan dari dampak manajemen sumber daya manusia penulis melihat dengan aspek peningkatan hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik. Melalui KBM KEgiatan belajar mengajar dan juga kegiatan extra kulikuler yang di jalankan oleh PP Lirboyo dan PM Gontor Ponorogo.

Domain yang akan diteliti: adalah a) Unsur Akademik, b) Unsur Non Akademik (kegiatan-kegiatan di luar formal sekolah yang bertujuan karakter santri).

3. Pesantren

Pondok Pesantren merupakan dua istilah yang menunjukkan satu pengertian. Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana terbuat dari bambu. Di samping itu, kata pondok mungkin berasal dari Bahasa Arab *Funduq* yang berarti asrama atau hotel. Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara non klasikal, di mana seorang kiyai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam Bahasa Arab oleh ulama

abad pertengahan, dan para santrinya biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini penulis membuat kerangka dalam penulisan sebagai berikut:

1. Bab Pertama adalah pendahuluan yang di dalamnya terdapat : a. Konteks Penelitian, b. Fokus Penelitian, c. Tujuan Penelitian, d. Manfaat Penelitian, e. Orisinalitas Penelitian, f. Definisi Istilah, dan g. Kerangka Berfikir.
2. Bab Kedua, penulis menuangkan landasan teori dengan disertai landasan teori dalam prospektif Islam. Dimana dalam Bab Kedua membahas tentang: a. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: 1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, 3) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Lalu, b. Konsep Mutu Lulusan: 1) Definisi Mutu, 2) Manajemen Mutu Lulusan.
3. Bab Ketiga, penulis memaparkan metodologi penelitian dengan komposisi diantaranya : a. Pendekatan dan Jenis Penelitian, b. Lokasi Penelitian, c. Kehadiran Peneliti, d. Data dan Sumber Penelitian, e. Prosedur Pengumpulan Data, f. Teknis Analisa Data, g. Pengecekan Keabsahan Data.
4. Bab Keempat, terdapat pemaparan data hasil penelitian. Paparan Data: a. Konsep Mutu lulusan di Pondok Pesantren: 1) Konsep Mutu Lulusan PP. Lirboyo Kediri: a) Mutu Lulusan dari Unsur Akademik, b) Mutu Lulusan dari Unsur Non Akademik. 2) Konsep Mutu Lulusan PM. Gontor Ponorogo: a)

- Mutu Lulusan dari Unsur Akademik, b) Mutu Lulusan dari Unsur Non Akademik. Lalu, b. Gambaran Manajemen Sumber Daya Manusia (Guru) : 1) Gambaran Manajemen Sumber Daya Manusia (Guru) PP. Lirboyo Kediri : a. perencanaan, b. rekrutment, c. seleksi guru, d. orientasi dan penempatan, e. pelatihan dan pengembangan, f. pengelolaan guru, g. penilaian kinerja guru h. kompensasi.
- 2) Gambaran Manajemen Sumber Daya Manusia pada PM. Gontor Ponorogo: a. perencanaan, b. rekrutment, c. seleksi guru, d. orientasi dan penempatan, e. pelatihan dan pengembangan, f. pengelolaan guru, g. penilaian kinerja guru h. kompensasi.
5. Bab Kelima adalah Analisis Pembahasan, yang meliputi: a. Analisis tentang mutu lulusan: 1) Analisis Mutu Lulusan PP. Lirboyo Kediri: a) Mutu Lulusan dari Unsur Akademik, b) Mutu Lulusan dari Unsur Non Akademik. 2) Analisis Mutu Lulusan PM. Gontor Ponorogo: a) Mutu Lulusan dari Unsur Akademik, b) Mutu Lulusan dari Unsur Non Akademik b. Analisis Manajemen SDM (Guru) : 1) Analisis Manajemen SDM (Guru) PP. Lirboyo Kediri: perencanaan, rekrutment, seleksi guru, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan guru, penilaian kinerja guru dan kompensasi. 2) Analisis Manajemen SDM pada PM. Gontor Ponorogo : : perencanaan, rekrutment, seleksi guru, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan guru, penilaian kinerja guru dan kompensasi. PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo : a) Perbandingan Mutu lulusan

pada PP. Lirboyo dan PM. Gontor Ponorogo, b) Perbandingan Manajemen SDM (Guru) pada PP. Lirboyo Kediri dan PM. Gontor Ponorogo 4) Penyusunan Proposisi dari Analisis Lintas Kasus.

6. Bab Keenam, merupakan penutup saran yang memberikan hasil penelitian dan juga saran dari hasil penelitian. Terakhir dilampiri dengan daftar rujukan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritik

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia berasal dari dua istilah kata berbeda yaitu ‘manajemen’ dan ‘sumber daya manusia’. Manajemen secara luas berarti seni menggerakkan secara sistematis efektif serta efisien. Yang gunanya tidak lain untuk memudahkan sekelompok orang untuk melakukan aktifitas hingga terwujudnya tujuan bersama.¹

Seringkali istilah sumber daya manusia disingkat menjadi SDM yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai “sumber” kekuatan manusia yang dapat didayagunakan untuk kepentingan organisasi mencapai sebuah tujuan organisasi itu sendiri.²

Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen diantaranya :

George R. Terry, dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan, manajemen didefinisikan sebagai berikut :

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, perfomed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.

¹Tan Chwee Huant dan Derek Torrington (eds), *Human Resource Management for Southeast Asia and Hongkong*, (Singapore: Prantice Hall, 1996), hlm. 1.

²Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perspektif Introgratif*, (Malang: UIN-Press, 2009), hlm. 15.

Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya.³

H. Koontz & O'Donnel, dalam bukunya Soewarno, berpendapat bahwa manajemen adalah

“Management involves getting things done through and with people”.⁴

Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain.

Ir. Tom Degeenars, *expert* PBB yang diperbantukan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN), tahun 1978-1979, mendefinisikannya sebagai berikut :

“Management is defined as a process dealing with guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involmen of human and non-human resources”⁵.

Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia.

³Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 2.

⁴ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Cet. Ke-10, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990), hlm. 19.

⁵ LAN RI, *System Analysis and Quantitative Techniques*, Vol I, (Jakarta: IBRD/UN Project, INS/77/XO, 1978), hlm. 4.

Robert Kreitner dari Arizona State University, menyatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia yang terbatas.⁶

James A.F. Stoner, menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Manajemen merupakan suatu proses kegiatan secara bertahap yang berkesinambungan dan di laksanakan dengan terus menerus untuk mencapai tujuan yang di tetapkan.
- 2) Manajemen dikenal dengan beberapa fungsi dasar, dan yang paling sederhana terdiri dari empat macam fungsi, yaitu : Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakkan (*actuating*) dan Pengawasan (*controlling*). Dikatakan sederhana, sebab beberapa akademisi merumuskan beberapa fungsi manajemen sesuai dengan latar belakang, pandangan ataupun orientasinya

⁶Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hlm. 35.

⁷AM. Kadarman dan Yusuf Udaya (eds), *Pengantar Ilmu Manajemen*, Cet ke-5, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 9.

masing-masing yang pada prinsipnya dapat diringkas menjadi empat macam fungsi tersebut di atas. Dalam penerapannya, fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan secara bertahap, yang diawali dari penyusunan rencana, pengorganisasian orang-orang ke dalam kelompok-kelompok kerja (penggerakkan) serta dibarengi dengan pengawalan.

Sedangkan pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi.⁸ Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.

Pada hakikatnya manusia mempunyai makhluk individualitas, sosialitas dan moralitas. Hakikat individualitas pada dasarnya berarti setiap manusia adalah makhluk individual yang memiliki identitas diri sebagai pribadi dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kemudian hakikat sosialitas, pada dasarnya setiap individu tidak mungkin hidup sendiri dan menyendiri. Manusia adalah makhluk yang saling membutuhkan satu sama lain, yang mewujudkan kehidupannya dengan saling menghormati, saling berkomunikasi, saling membantu, dan saling menolong, sehingga terwujud kehidupan bersama dalam

⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cet ke-3, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hlm. 274

kebersamaan di dalam kelompok yang disebut masyarakat. Sedangkan hakikat moralitas manusia adalah bahwa pada dasarnya manusia merupakan makhluk yang hidup dengan nilai-nilai/ norma-norma yang memungkinkannya untuk mewujudkan hakikat individualitas dan sosialitas secara teratur, damai dan tentram.

Dari paparan diatas, dapat di ambil kesimpulan bahwa manusia dalam sebuah organisasi menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Diantaranya adalah di lindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan dipartisipasikan dalam kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan dengan seenaknya saja, mendapat perlakuan yang adil dalam setiap kesempatan berprestasi atau merealisasikan/ mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

Selanjutnya dalam sebuah organisasi yang harus di pahami adalah bahwa sumber daya manusia mempunyai peranan penting, karena komponen sumber daya manusia asalnya adalah manusia maka harus dipahami dan diperlakukan juga sebagai manusia yang memiliki kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan itu bersifat universal dalam arti terdapat pada semua manusia, yang melekat pada penciptaannya. Terpenuhi atau tidak kebutuhannya sebagai manusia sangat berpengaruh pada perilaku Sumber daya manusia dalam bekerja. Dan usaha untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tersebut

di lingkungan sebuah organisasi merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.⁹

Berdasarkan paparan di atas, dapat peneliti simpulkan mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pendayagunaan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, perekrutan, Pendayagunaan, pengeolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja, Pengembangan, penilaian, dan kompensasi dari hasil usaha individu sebagai sumber daya.
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja pelaksananya secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Dua istilah yang harus kita ketahui dimana para pakar sering menggunakan secara bersama-sama atau secara bergantian tentang

⁹Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cet ke-3, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hlm. 274-277

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para pakar, yaitu Manajemen Personalia maka para ahli mengemukakan sebagai berikut:

- 1) R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dalam bukunya yang berjudul *Personnel*:

“The management of Human Resources menyatakan bahwa “Human Resource Management is the utilization of the firm’s human assets to achieve organizational objectives” atau “manajemen sumber daya manusia adalah pendaya gunaa aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.¹⁰

Dari sini jelas bahwa mereka memadukan dua istilah dan secara tersirat menyatakan bahwa *Personal Management* pada dasarnya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

- 2) Edwin B. Flippo, seorang guru besar Amerika Serikat dalam manajemen sumber daya manusia tetap menggunakan istilah *Personal Management* dalam bukunya, tetapi juga menyinggung tentang sumber daya manusia Flippo mendefinisikan sumber daya manusia sebagai:

“Personal management is a planning, directing, and controlling the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resource to the end that individual organization and societal objectives are accomplished.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.¹¹

¹⁰Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm. 20.

¹¹Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm. 26.

3) Gary Dessler menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti seleksi pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian (dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal)”.

Dari pendapat tersebut dan secara implisit dinyatakan dalam bukunya Dessler menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* pada dasarnya adalah sebutan baru dari manajemen personalia.¹²

Berikut akan dijabarkan kerancuan dari penggunaan beberapa istilah tersebut:

- 1) Personnel adalah kata dalam bahasa Inggris untuk menggambarkan orang yang bekerja dalam sebuah organisasi.
- 2) Personal adalah kata dalam bahasa Inggris yang berarti pribadi.
- 3) Personalia digunakan untuk menggantikan atau meng-Indonesiakan kata personel, sehingga muncul istilah manajemen personalia terjemahan dari *personnel management*.¹³

Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia memberikan penjelasan tentang persamaan dan perbedaan kedua istilah tersebut, seperti dijelaskan oleh Stroy sebagai berikut.

¹²Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press), hlm. 19.

¹³Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, hlm. 26.

Pada dasarnya persamaan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personal adalah sama-sama mengelola SDM untuk kepentingan terwujudnya sebuah tujuan dalam suatu organisasi.

Sedangkan perbedaan kedua istilah tersebut adalah sebagai berikut:

1) Fokus manajemen personalia

- a) Aspek pemeliharaan
- b) Program dan kegiatan
- c) Bersifat sebagai problem solving (mengidentifikasi masalah dan mencari solusi)
- d) Lebih bersifat reaktif, yaitu bereaksi terhadap sesuatu yang terjadi dan jangka pendek)
- e) Pekerjaan utama adalah administrasi kepegawaian (surat kepangkatan, surat peringatan, arsip pegawai, pembayaran gaji)
- f) Manajemen personalia menganggap karyawan sebagai faktor produksi.

2) Fokus manajemen sumber daya manusia

- a) Aspek optimalisasi pendayagunaan kekuatan seluruh personel.
- b) Pencarian, pengembangan, pemeliharaan, pengintegrasian, dan pendayagunaan.
- c) Mempunyai fokus jangka panjang dan terkait dengan visi, misi dan strategi.
- d) Menangani konflik lebih berifat pencegahan.

e) MSDM menganggap karyawan adalah kekayaan (asset).¹⁴

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia. Dengan kata lain, fokus manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan, meningkatkan kualitas, memelihara dan mendayagunakan kekuatan yang berasal dari orang-orang tersebut. Sedangkan fokus manajemen personalia adalah orang atau personel yang bekerja pada sebuah organisasi.

3) Personalia Sekolah

Personel ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, personel di sekolah meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. (Suryosubroto, 2004)¹⁵

Seringkali juga untuk mengasumsikan seorang pegawai menggunakan istilah staf. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia staf berarti sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang ketua dalam mengelola sesuatu.¹⁶ Staf yang dimaksud dalam bahasan kita adalah sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang terdiri dari para guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber

¹⁴Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Integratif*, hlm. 27.

¹⁵<http://www.dansite.wordpress.com/2009/03/28/personalia-sekolah/>, (online) diakses 20/01/2015 pukul 21.00.

¹⁶Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), hlm. 961.

daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi yang khusus dalam hal keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan sebagainya.

Tilaar (2000:329) lebih lanjut mengatakan bahwa guru profesional yang memperoleh penghargaan masyarakat dapat kita lihat di dalam komponen-komponen yang dimiliki oleh seorang guru profesional sebagai berikut: Ilmu pengetahuan 20%, keterampilan 25%, insentif (*fringe benefit*) 60% dan dedikasi 5%. Kemampuan profesional mencakup: Penguasaan materi pelajaran, penguasaan landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, penguasaan proses kependidikan dan keguruan (Alma, 2009:139).

Richey dalam Payong (2011:16) mengatakan bahwa sebagai profesi, guru memiliki ciri-ciri tertentu yakni; (1) adanya komitmen dari guru bahwa jabatan itu mengharuskan para pengikutnya menjunjung tinggi martabat kemanusiaan lebih daripada mencari keuntungan diri sendiri, (2) suatu profesi mensyaratkan orangnya mengikuti persiapan profesional dalam jangka waktu tertentu, (3) harus selalu menambah pengetahuan agar terus menerus bertumbuh dalam jabatannya, (4) memiliki kode etik jabatan, (5) memiliki kemampuan intelektual untuk menjawab masalah-masalah yang dihadapi, (6) selalu ingin belajar terus menerus mengenai bidang keahlian yang ditekuni, (7) menjadi anggota dari suatu organisasi profesi, (8) jabatan itu dipandang sebagai suatu karir hidup.

Menurut Payong (2011:16) guru sebagai profesional memiliki karakteristik tertentu, karakteristik itu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut: (a) kualifikasi dan kompetensi, (b) pengembangan profesional berkelanjutan, (c) dedikasi dan pelayanan, (d) kode etik profesi dan kolegialitas dalam organisasi profesi dan (e) penghargaan publik. kompetensi guru bertolak dari analisis tugas-tugas guru baik sebagai pengajar, pembimbing maupun administrator didalam kelas. Kompetensi guru terdiri dari; (1) menguasai bahan pelajaran, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi belajar, (8) mengenal fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Guru sebagai tenaga pendidik, ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau melatih para peserta didik menuju ke arah perubahan yang lebih baik. Laboran adalah orang (ahli kimia dan sebagainya) yang bekerja di laboratorium. Pustakawan adalah orang yang bergerak di bidang perpustakaan; ahli perpustakaan. Tenaga administrasi atau administrator adalah pengurus, penata usaha di bidang-bidang

tertentu seperti keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan sebagainya.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik bila terorganisir dan termenej dengan baik dan rapi, sebab dari manajemen sangat besar pengaruhnya pada hasil akhir suatu produk organisasi itu sendiri terutama pada lembaga pendidikan.

Manajemen sumber Daya Manusia dalam suatu lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam meningkatkan mutu peserta didiknya. Maka manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi-fungsinya untuk mewujudkan tercapainya tujuan lembaga itu sendiri, diantaranya adalah Perencanaan SDM, Rekrutment SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan penempatan SDM, Pengelolaan SDM, Penilaian Kerja Guru, Kompensasi. Namun penulis mencoba untuk merampingkan menjadi tiga yang di antaranya adalah rekrutment, pengawalan, pengembangan. Pada Gambar 2.1 Menjelaskan bahwa menurut Wilson Bangun Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan juga pemeliharaan.



Gambar 2.1 Fungsi Manajemen Sumber daya manusia (Sumber :Prof. Dr. Wilson Bangun.)¹⁷

Sedangkan Yasin menggambarkan fungsi dan aktivitas dalam Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi langkah perencanaan, Pengadaan, Pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan.¹⁸

Adapun definisi dari fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pembahasannya adalah perencanaan, Pengadaan, Pengembangan, pemeliharaan dan penggunaannya sebagai berikut:

1) Perencanaan SDM

Sebuah langkah awal yang sangat menentukan hasil akhir untuk mencapai tujuan adalah dengan cara merencanakan sebuah

¹⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.8.

¹⁸ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), hlm 10.

program. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik. Dapat dikatakan bahwa perencanaan itu adalah suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya.¹⁹

Selain itu, perencanaan itu juga merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan di sekolah, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah. Dengan demikian dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya dan penentuan tindakan yang akan diambil.

Dan dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi lembaga pendidikan, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah.²⁰ Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan lembaga pendidikan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi lembaga pendidikan dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan akan dilakukan

¹⁹Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Penerbit Bhrotara, 1996), hlm. 74-75.

²⁰Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm.48

harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana sekolah.

Untuk itu, Sesuai dengan fungsinya untuk membantu organisasi lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, maka proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah pada gambar berikut.²¹



a) Identifikasi Kegiatan

Langkah pertama, mempelajari dan memahami semua aspek dalam lingkungan organisasi. Berbagai tantangan yang mungkin terjadi dari lingkungan lembaga pendidikan dapat

²¹Michael Harris, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, (New York: Harcourt Brace, 1997), hlm. 163.

²² Michael Harris, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, hlm 164.

memperngaruhi kegiatan proses pendidikan dan pengajaran. Keadaan ini akan menghambat dan mempersulit dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia. Sebagai contoh terhambatnya memperoleh bahan dari suplayer akan memperngaruhi terhadap kegiatan proses produksi, sehingga sulit menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia dimasa akan datang. Perubahan teknoligi yagn sulit akan di prediksi akan menjadi masalah dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia. Selain itu factor pentinglainya adalah factor ekonomi yang tidak menentu dewasa ini menjadi suatu hal yang membutuhkan perhatian sangat serius.

Kegiatan suatu lembaga akan berjalan dengan baik bila dalam sebuah perencanaan berjalan sesuai dengan porsinya, dalam hal ini sturktur organisasi yang jelas akan membantu memudahkan proses perencanaan yang matang. Berubahnya kegiatan perusahaan merupakan sesuatu pertimbangan dalam menentukan struktur organisasi. Berkembangnya kegiatan organisasi akan menentukan juga dalam kebutuhan sumber daya manusia. Kemungkinan lain, semakin sedikit aktivitas organisasi mengakibatkan jumlah sumber daya manusia terlalu banyak

maka keadaan seperti ini akan memungkinkan dilaksanakan kebijakan perampingan sumberdaya manusia.²³

b) Analisis kebutuhan sumber daya manusia

Analisis kebutuhan tenaga kerja sebagaimana inti dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk ini sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk-bentuk :

- (1) *Nominal Delphi Technique* (NDT), yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasil dari masing-masing didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang dirangking atau diurutkan dari yang paling penting.
- (2) *Delphi Technique*, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Perencanaan sumber daya manusia meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- (3) *Perkiraan* pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau

²³Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 112.

sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan sekolah untuk disimpulkan dan direvisi.²⁴

c) Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia

Langkah selanjutnya dalam perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja, yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada di dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan sekolah. Sumber eksternal adalah *supply* dari luar yang dapat direkrut.²⁵

Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tetapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

d) Penentuan dan implementasi program.

Berdasarkan kebutuhan (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) tersebut beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti :

²⁴Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 81.

²⁵Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 82.

- (1) Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai (*supply = demand*).
- (2) Terjadi kelebihan *supply* tenaga kerja (*supply > demand*).
- (3) Terjadi kekurangan *supply* tenaga kerja (*supply < demand*).²⁶

Selanjutnya, berdasarkan situasi di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penarikan pegawai baru bilamana terdapat kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada, dan lain-lain sehingga tidak perlu melakukan penarikan pegawai baru. Kemudian, bila terjadi kelebihan pegawai, mungkin tidak akan melakukan perekrutan, mungkin akan melakukan pengurangan jam kerja dan lain-lain. Dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, sekolah mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun hal ini mungkin jarang terjadi.

e) Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja secara umum mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- (1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.
- (2) Menjamin tersedianya tenaga kerja sekarang maupun yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak diisi oleh karyawan.

²⁶ MARIHOT TUA EFENDI, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 92.

- (3) Menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
- (4) Menghindari mismanajemen atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- (5) Mempermudah koordinasi, integrasi, sinkronisasi sehingga produktifitas kerja meningkat.
- (6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- (7) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.²⁷

Dalam pandangan Islam secara obyektifitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah SWT,

“Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." QS. Yusuf[12]: 47-49²⁸

Ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf as merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan. Bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran

²⁷Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 56.

²⁸QS. Yusuf [12]: 47-49.

yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, pada ayat Al Qur'an Surat Al-Hasyr: 18 tampak kandungan makna perencanaan, yang artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.²⁹

Maksud dari kata hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia. Dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan.

Rasulullah SAW, terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, sebagai pemimpin sebaiknya mempertimbangkan potensi sumber daya manusia yang memiliki untuk diberi tugas dan pekerjaan. Hal ini terdapat dalam hadits Rasulullah yang di riwayatkan oleh Ibnul Mubarak yang maknanya :

“Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah”³⁰.

²⁹QS. Al-Hasyr [59]: 18.

³⁰Didin Hafifudin & Hendri Tanjung (eds), “*Manajemen Syariah dalam Prakteik*”, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hlm.7.

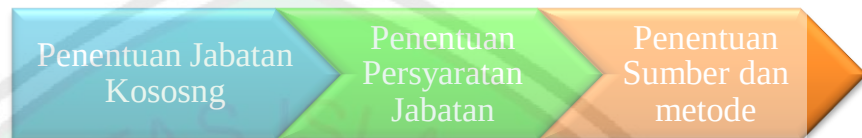
2) Rekrutmen SDM

Proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai di sebut rekrutment. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon.³¹ Atau, dapat juga dikatakan sebagai usaha pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.

Dalam manajemen sumber daya manusia rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika *supply* sumber daya manusia terbatas, di mana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak lembaga-lembaga pendidikan seperti sekolah atau sekolah lain yang membutuhkan tenaga kerja tersebut, sehingga lembaga-lembaga tersebut dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbaik dari calon yang ada (persaingan).

³¹William B. Werther, Jr & Keith Davis (eds), *Human Resource*...., hlm. 195.

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk sekolah, sebagai berikut:



Gambar 2. 3. Proses Rekrutmen (Sumber: Marihot Tua Efendi)³²

a) Penentuan jabatan yang kosong

Bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan menganalisis apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi karyawan maka perlu dilakukan rekrutmen. Kekosongan pada jabatan tertentu bisa saja terjadi dengan berbagai alasan seperti mengundurkan diri, pensiun, mutasi, meninggal dunia, dan akibat adanya pengembangan yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

b) Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu

³² Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 102.

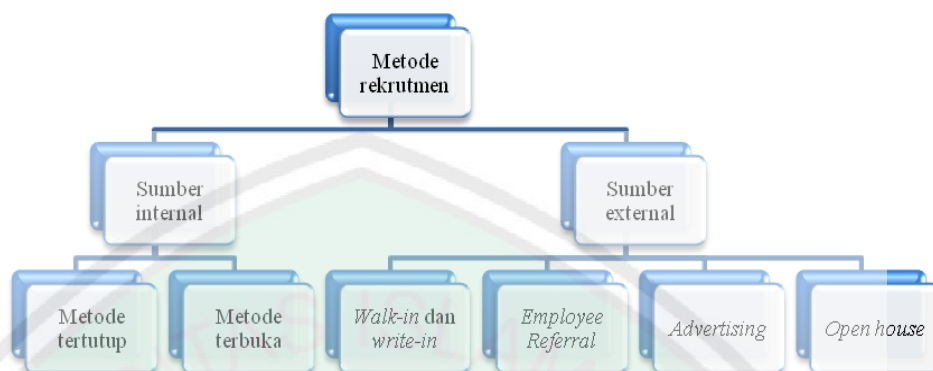
mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada.

c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan kriteria persyaratan jabatan yang dibutuhkan sekolah. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu maupun biaya yang paling murah. Untuk sumber rekrutmen calon tenaga kerja, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah, dan yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah, yang akan ditarik untuk menjadi calon.³³

Kemudian, untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal dan eksternal. Dan untuk metode sumber internal meliputi (Gambar 2.4)

³³ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 105.



Gambar 2.4, Metode Rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Marihot Tua Efendi).³⁴

- a) Metode tertutup, yaitu calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi.
- b) Metode terbuka, melalui *job posting*, yaitu organisasi sekolah mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.³⁵

Sedangkan untuk metode rekrutmen sumber eksternal ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah :

- a) *Walk-in* dan *write-in*. *Walk-in* adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi

³⁴ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 104.

³⁵ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 106.

sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

- b) *Employee Referral* (rekomendasi pegawai), yaitu pendekatan yang dilakukan untuk menarik calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai sekolah yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.
- c) *Advertising* (iklan), pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan dan keuntungan-keuntungannya.
- d) *Open house*, yaitu mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai sekolah dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas sekolah, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.³⁶

3) Ukuran Keberhasilan Rekrutmen

Diantara ukuran keberhasilan rekrutmen dapat dilihat dari:

- a) Banyaknya pelamar yang datang dan melamar.
- b) Banyaknya pilhan-pilihan karyawan yang potensial; dan

³⁶ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 107.

c) Banyaknya penempatan karyawan yang berhasil.³⁷

Dalam pandangan Islam maka Islam sangat mendorong umatnya untuk melih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah swt dalam Al Quran sebagai berikut:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya" QS. Al-Qashas [28]:26³⁸

Kalimat kuat bisa berbeda makna sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggungjawab yang dipikulnya. Amanah merupakan faktor terpenting untuk menentukan kepatuhan dan kelayakan calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah swt dan takut terhadap aturan-Nya.

Dalam Islam pemilihan pegawai sangat di titik beratkan pada kepatuhan dan kejujuran , persoalan ini pernah diingatkan Rasullulah Muhammad saw dalam sabdanya,

“Barang siapa memperkerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik dari pada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah swt, Rasul-Nya, dan kaum muslimin.”³⁹

³⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press), hlm. 150.

³⁸ QS. Al-Qashas [28]: 26.

³⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 153.

Rasulullah swt menyatakan tentang pentingnya kaidah kepatutan dan kelayakan pegawai, seperti yang terdapat dalam shohih Muslim sebagai berikut:

“Ya Rasullallah mengapa Engkau tidak mengangkatku sebagai pegawai”. Kemudian berkata: “Wahai Abu Dzarr, sesungguhnya Kamu itu lemah, sedang yang Kamu minta itu adalah amanah, tidak lain hal itu hanyalah kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan kewajiban didalamnya.”⁴⁰

Dari hadist tersebut dapat kita ambil kihmah bahwa standar pengangkatan pegawai adalah kepatutan dan kelayakan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sebagaimana nasehat Rasullulah kepada sahabatnya tersebut, bahwa jabatan bisa menjadi nikmat tetapi bisa pula membawa kehinnaan dan penyesalan.

4) Seleksi Sumber Daya Manusia

Penyaringan sangatlah perlu dilakukan setelah di adakan perekrutan sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.⁴¹ Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting bagi sekolah sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak bisa di jamin untuk dapat lebih baik.

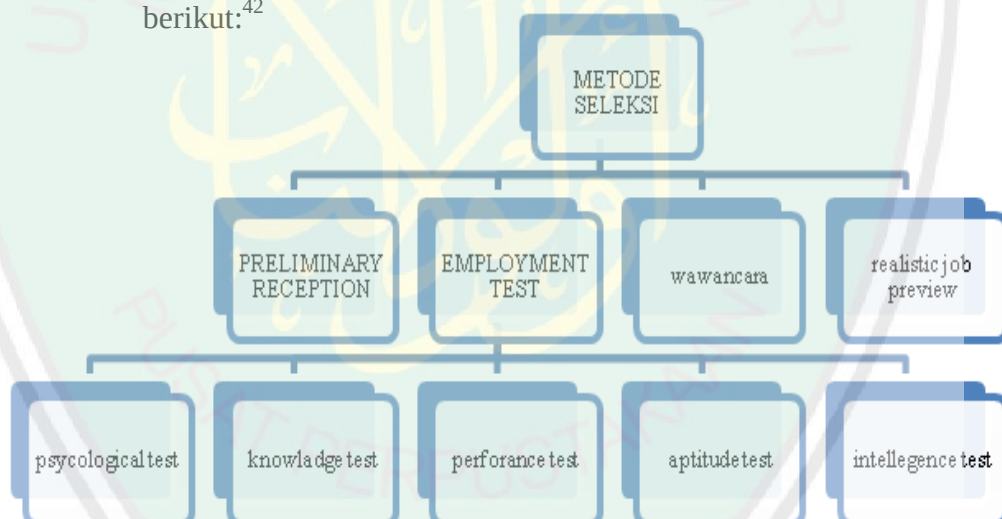
Di samping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah,

⁴⁰Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 154.

⁴¹Ati Cahayani, *Stategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2005), hlm. 63.

tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasuki akan dapat mewujudkan harapan-harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.

Dalam praktek seleksi terdapat sejumlah alat dan metode seleksi yang digunakan, berikut ini adalah alat dan metode seleksi yang biasa digunakan oleh organisasi sekolah seperti pada gambar II.5 berikut:⁴²



Gambar 2.5. Metode Seleksi Sumber Daya Manusia. (Sumber Marihot Tua Efendi).

a) Penerimaan pendahuluan (*preliminary reception*)

Penerimaan pendahuluan adalah di mana calon diminta mendatangi sekolah. Tahap ini berfungsi bagi masing-masing

⁴² Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 137.

pihak, yaitu pelamar dan sekolah, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah sekolah yang dia lamar merupakan pilihannya, dan sekolah dapat melengkapi informasi mengenai si pelamar.⁴³ Fungsi lainnya bagi sekolah adalah sebagai proses penyaringan calon-calon yang tidak sesuai dengan harapan sekolah. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai sekolah, dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah sekolah tersebut merupakan pilihannya.

b) Ujian penerimaan (*employment test*)

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktek/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktek adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan, misalnya *micro teaching* untuk calon guru sekolah dan tes mengetik untuk calon pegawai administrasinya.⁴⁴ Kedua jenis tes ini ditujukan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaannya, kalau calon tersebut diterima menjadi pegawai. Jenis mana yang paling baik tentunya sangat tergantung

⁴³ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 138.

⁴⁴ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 139.

pada jenis kemampuan yang ingin diketahui, kepraktisannya, biaya dan kecepatannya.

Selain itu, tes dalam bentuk tertulis atau praktek harus *job related*, yaitu harus sesuai dengan persyaratan kerja. Oleh karena itu harus dilakukan secara hati-hati dan menggunakan alat yang tepat. Tes yang *job related*, harus mencakup praktek, skor tes harus didasarkan pada perilaku yang dapat diobservasi, mewakili aspek-aspek pekerjaan, dapat menilai aktivitas di mana seseorang tidak menerima latihan bilamana diterima.⁴⁵

Adapun jenis-jenis tes yang biasa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi sekolah meliputi atas :

(1) *Psychological test*, yaitu tes untuk mengetahui kepribadian atau temperamen seseorang. Tes ini dapat dilakukan secara tertulis melalui alat tes yang sudah dikembangkan oleh para ahli. Demikian juga dengan tes praktek seperti melalui apa yang disebut dengan *Tematic Appreciation Test*, yaitu dengan cara menunjukkan sebuah situasi dalam gambar yang menggambarkan sejumlah orang sedang berbincangbincang. Dan kemudian ditanyakan persepsi calon pegawai untuk menemukan indikasi kepribadiannya.

(2) *Knowledge test*, yaitu tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes

⁴⁵ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 139.

ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktek seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.

(3)*Performance test*, yaitu tes untuk mengetahui *skill* dan kemampuan pegawai pada saat ini. Dan tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek.

(4)*Aptitude test*, yaitu tes untuk mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan.

(5)*Intelligence test*, yaitu tes untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum.⁴⁶

c) Wawancara

Wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh organisasi atau lembaga, termasuk sekolah. Bahkan, lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah lembaga atau organisasi sekolah yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Hal ini, di samping wawancara dapat diaplikasikan untuk semua jenis pekerjaan, juga memiliki kemungkinan untuk mendapatkan banyak informasi tentang calon, yang bisa digunakan sebagai

⁴⁶ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 140-146.

bahan pertimbangan dalam melihat kecocokannya dengan pekerjaan organisasi sekolah.⁴⁷

d) Penjelasan pekerjaan secara realistis (*realistic job preview*)

Realistic job preview merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seorang pelamar memasuki organisasi sekolah, pelamar tersebut akan memperoleh kesan tentang berbagai hal yang bisa positif atau negatif mengenai organisasi sekolah, misalnya akan mendapatkan gaji yang sangat besar, pekerjaan yang menyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat dan lain-lain.⁴⁸

e) Sistem Seleksi yang Efektif

Untuk melaksanakan seleksi supaya dapat dilaksanakan secara efektif perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

(1) Validitas adalah tingkat dimana alat ukur dapat mengukur apa yang diinginkan. Atau dikatakan valid jika skor-skor tes berkaitan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan, atau dengan kata lain, semakin kuat hubungan antara hasil tes dengan kinerja, maka semakin efektif instrumen tes tersebut sebagai alat seleksi.

(2) Keandalan (reliabilitas) yaitu tingkat dimana sebuah teknik pengukuran memberikan hasil yang stabil dan konsisten.

⁴⁷ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 147.

⁴⁸ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 147.

(3) Biaya, manajemen harus dapat menyesuaikan pelaksanaan seleksi dan dengan anggaran yang ada.

(4) Kemudahan pelaksanaan, yaitu berkaitan dengan dengan jumlah waktu yang dibutuhkan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah teknik tes.⁴⁹

Bagaimana pandangan Islam tentang seleksi pegawai dijelaskan oleh Sinn (2006) bahwa memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya tercermin dari sikap Rasulullah saw ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal menjadi pejabat kehakiman.

Rasulullah saw bertanya kepada Muadz: “ dengan apa engkau akan memutuskan perkara hukum? “ Muadz menjawab: “Dengan Kitab Allah.” Rasulullah saw bertanya: “Jika kamu tidak menemukan?” Muadz menjawab lagi,” Dengan sunah Rasulullah.” Rasulullah saw bertanya lagi: “Jika Kamu tidak menemukannya? Muadz menjawab: “ aku akan berijtihad dengan pendapatku. Rasulullah saw bersabda: Alhamdulillah, Allah swt telah menolong Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rasul-Nya.⁵⁰

Pernyataan Khilifah Ali bin Abi Tholib , kepada gubernur Mesir Astar An-Nukhai, memberikan petunjuk yang jelas tentang mekanismen penentuan calon pegawai,” jika engkau ingin

⁴⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 185.

⁵⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah kajian historis dan Komplementer*, terj. Dimyauddin Djuwaini, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 108.

mengangkat pegawai maka pilihlah secara selektif, janganlah engkau mengangkat pegawai karena unsur kecintaan dan kemuliaan (nepotisme), karena ini akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pilihlah pegawai karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki, tingkat ketqwaannya dan keturunan orang sholeh, serta orang yang memiliki ahklaq mulia, argumen yang shohih, tidak mengejar kemuliaan, serta memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan.”⁵¹

Proses pemilihan calon pegawai dalam Islam memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat, proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian dilakukan seleksi terhadap beberapa calon pegawai yang sedang berkompetisi.

5) Orientasi dan Penempatan SDM

a) Orientasi Pegawai

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain. ⁵²

Bagi organisasi sekolah, program orientasi merupakan suatu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk

⁵¹Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 191.

⁵²Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm. 350.

memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Di samping itu, Di samping itu, seperti dikatakan oleh Michael Harris,⁵³ *early interaction with the organization have lasting effect*, maksudnya, interaksi pertama dengan sekolah akan mempunyai efek yang lama pada guru dan pegawai, sehingga pertemuan pertama dalam kegiatan orientasi harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah, bimbingan pada guru dan pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka. Selain itu, isi program orientasi di sekolah umumnya menyangkut sosialisasi hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal-hal khusus bagi pegawai baru tersebut.

Dan untuk hal-hal umum dapat berkaitan dengan aspek-aspek yang berhubungan dengan organisasi sekolah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, pengenalan dan tugas-tugas. Sedangkan untuk hal-hal khusus biasanya berkaitan langsung dengan pekerjaan dalam dimensi yang lebih rinci, yang berkaitan langsung dengan pekerjaan seperti tempat kerja, kewajiban dan lain-lain.

b) Tujuan Orientasi

Orientasi karyawan baru mempunyai beberapa tujuan:

(1) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.

⁵³Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, (New York: Harcourt Brace, 1997), hlm. 164.

(2)Menjalin hubungan dengan atasan dan bawahan.

(3)Memberikan kesadaran memiliki (*sense of belonging*).

(4)Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru.

(5)Mengurangi biaya *star-up*.⁵⁴

c) Penempatan Pegawai

Selanjutnya, setelah dilakukannya orientasi maka yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia di sekolah adalah melaksanakan penempatan. Dan penempatan ini merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai sekolah yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan pemutusan hubungan kerja bagi pegawai sekolah yang telah bekerja.⁵⁵

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. *Transfer* adalah pemindahan pegawai sekolah dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level sekolah yang sama. Sedangkan *demosi* adalah pemindahan pegawai sekolah dari jabatan lain yang

⁵⁴ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 199.

⁵⁵ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 156.

memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, gaji lebih rendah dan level sekolah yang lebih rendah.⁵⁶

Islam mempertimbangkan kinerja dan kemampuan seorang karyawan dalam proses penempatan pegawai. Konsep ini pernah dijalankan pada masa Khalifah Umar r.a. Diriwayatkan bahwa Kholifah Umar, berkata kepada pegawainnya:

“ Sesungguhnya aku memmilihmu untuk mengujimu, jika kamu dapat menunjukkan kinerja yang optimal dan baik, maka akan aku tambahkan tanggung jawabmu. Namun jika kinerjamu jelek aku akan memecatmu.⁵⁷

6) Pelatihan dan Pengembangan

Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai.⁵⁸ Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pegawai. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen, seperti elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, elemen afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga

⁵⁶ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 156.

⁵⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 115.

⁵⁸ Michael Harris, *Human Resource*, hlm. 306.

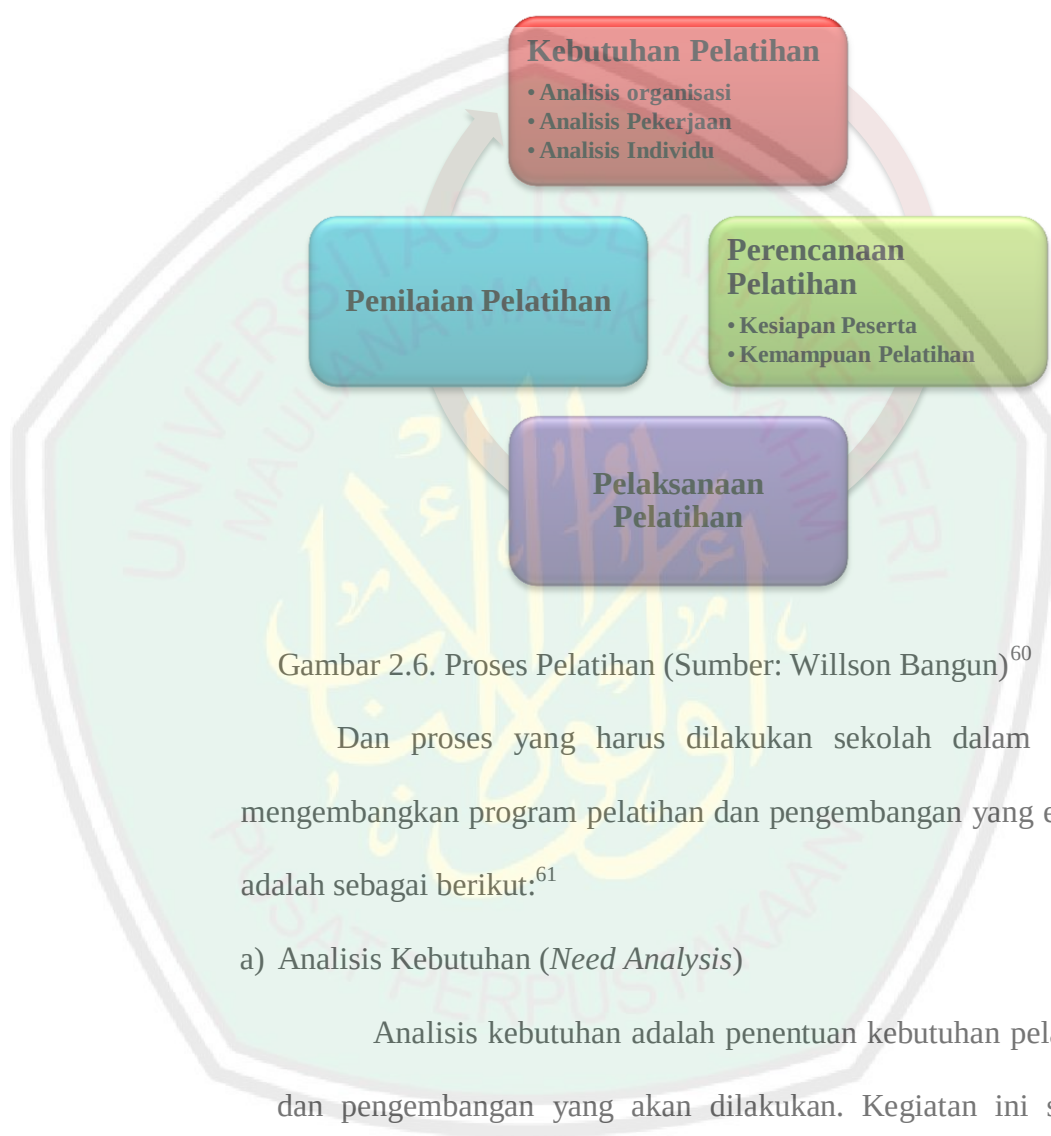
dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan.⁵⁹

Pelatihan dan pengembangan bagi organisasi semisal sekolah merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai sekolah. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi sekolah yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai sekolah untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja pegawai. Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka seorang pimpinan sekolah harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.

Proses penerapan pelatihan menurut Willson Bangun harus dilaksanakan dengan efektif dan sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Gambar II.5 menunjukkan empat langkah dalam proses pelatihan yakni kebutuhan pelatihan,

⁵⁹Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 168.

perencanaan, dan penilaian pelatihan. Kebanyakan perusahaan yang berhasil dalam mencapai tujuannya melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan sistematis.



Gambar 2.6. Proses Pelatihan (Sumber: Willson Bangun)⁶⁰

Dan proses yang harus dilakukan sekolah dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif adalah sebagai berikut:⁶¹

a) Analisis Kebutuhan (*Need Analysis*)

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah

⁶⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia.*, hlm. 203.

⁶¹ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 174-190.

sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Untuk sekolah analisis dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

(1) Analisis Kebutuhan Organisasi, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi dengan memperhatikan lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang. Misalnya sekolah dalam strategi pengembangannya menekankan pada kepuasan siswa dan orang tua melalui pemberdayaan guru dan pegawai sekolah. Berdasarkan strategi ini mungkin perlu dilakukan perubahan-perubahan dalam budaya organisasi, metode, proses, teknologi dan lain-lain.

(2) Analisis Tugas, yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan pegawai dalam setiap jabatannya di sekolah, yang dapat dipelajari dari informasi analisis jabatan. Kemudian menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang

dibutuhkan untuk melakukan tugastugas tersebut secara efektif.

(3) Analisis Pegawai, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai sekolah yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan dan kuesioner.⁶²

b) Penentuan Tujuan dan Materi Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan, misalnya keterampilan dalam mengejawantahkan metode pembelajaran bagi guru, kemampuan menggunakan peralatan baru dan lain-lain. Selanjutnya, berdasarkan tujuan di atas, ditentukan materi atau isi dari pelatihan tersebut yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan.⁶³

Dan tujuan utama pelatihan dan pengembangan pada intnya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:

(1) Memperbaiki kinerja.

(2) Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

⁶² Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 175.

⁶³ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 176.

(3) Mengurangi waktu belajar karyawan baru agar lebih kompeten dalam pekerjaan.

(4) Membantu memecahkan persoalan operasional.

(5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi.⁶⁴

c) Penentuan Metode Pelatihan

Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.⁶⁵

d) Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan yang dilakukan di sekolah dapat dilihat dari beberapa dimensi, yaitu :

(1) Reaksi terhadap isi dan proses pelatihan, biasanya dapat diukur dengan cara menanyakan melalui penyebaran kuesioner kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan dan merasakan manfaatnya serta mudah dipahami.

(2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan, yaitu dengan cara mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini

⁶⁴ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 234-235.

⁶⁵ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 177.

dapat dilakukan dengan mengadakan *pretest* yakni tes sebelum latihan, dan *post test* yakni tes sesudah latihan.

(3) Perubahan perilaku, biasanya pun dapat diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. dan untuk mengetahuinya dengan cara menanyakan langsung kepada pimpinan sekolah atau rekan kerjanya, atau pula dengan melakukan pengamatan di lapangan.

(4) Perbaikan pada organisasi, yakni dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, menurunnya ketidakhadiran dan penurunan biaya proses.

Berbeda dengan Wilson bangun dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut willson Bangun adalah sebagai berikut

e) Tempat pelatihan

Begitu pentingnya kegiatan pelatihan ini untuk mengembangkan sumber daya manusia maka dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja pendidik ditentukan oleh keberhasilan pelatihan dalam melatih peserta didik. Secara umum, pelatihan dapat dilakukan di dalam dan di luar organisasi, serta pelatihan online melalui *e-Learning*.⁶⁶

f) Pelatihan dan Pengembangan dalam Perspektif Islam

⁶⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Hlm. 206.

Pelatihan dan pengembangan di dalam Islam dijelaskan sebagai berikut, Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawai/ karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rasulullah saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimin dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk-petunjuknya.

Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda "Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata; 'Ya Rasulullah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan?'" Rasulullah menjawab: "Sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang kepadamu dua orang yang sedang bersetru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagai mana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadikan lebih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan." Ali berkata:" setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan."⁶⁷

⁶⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 116.

6) Pengelolaan Guru

Karir adalah keseluruhan jabatan/ pekerjaan/ posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dan pengelolaan serta perencanaan karier itu sendiri adalah keseluruhan usaha yang dilakukan oleh organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan karier pegawai yang diharapkan dapat memuaskan individu pegawai, menyiapkan pegawai akan tugas-tugas yang lebih berat, dan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kompetensi organisasi dalam menghadapi persaingan.⁶⁸

Pengelolaan dan perencanaan karier bagi organisasi sekolah merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya dan sekaligus juga penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Untuk itu, kegiatan-kegiatan yang sekiranya dilakukan organisasi sekolah dalam memudahkan pencapaian karier pegawai tentu saja tidak bisa dibatasi secara pasti. Keterlibatan organisasi sekolah dalam pengelolaan dan perencanaan karier pegawai menjadi keharusan karena pengelolaan dan perencanaan karier merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia.

Dan keterlibatan organisasi sekolah dapat dilakukan dalam bentuk umum dan khusus. Untuk bentuk yang lebih umum biasanya

⁶⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 240.

melalui kebijakan-kebijakan kepegawaian seperti orientasi, memberikan pekerjaan yang menantang, melakukan pratinjauan jabatan yang realistis dalam perekrutan, penilaian kinerja yang berorientasi karier bukan jangka pendek, menciptakan sistem promosi yang efektif dan lain-lain.

Sedangkan keterlibatan sekolah dalam bentuk khusus, meliputi :

a) Pendidikan karir

Pendidikan karir adalah upaya untuk merangsang, memotivasi dan menyadarkan pegawai akan karir yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya. Pendidikan karir ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar, atau jenis pertemuan lainnya.⁶⁹

b) Memberikan informasi mengenai karir

Informasi karir adalah informasi yang dibutuhkan seperti uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*) dan standar kinerja (*performance standard*), sehingga mereka dapat merumuskan rencana karier yang masuk akal bagi mereka melalui jalur karier yang ada di sekolah dan paling tepat untuk ditempuh, jenis-jenis pekerjaan yang memiliki

⁶⁹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 233.

dasar keahlian yang sama dan langkah-langkah untuk dapat menaikinya atau mendudukinya.⁷⁰

c) Bimbingan karier

Bimbingan karier adalah upaya untuk menentukan jalur karier yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang paling tepat, yang dapat dilakukan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karier yang paling efektif.⁷¹

Adapun pandangan Islam terhadap manusia adalah sebagai makhluk yang mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk yang lain. Islam mendorong manusia untuk memberlakukan manusia baik, membina hubungan kekeluargaan, saling tolong menolong, Allah swt. Berfirman dalam QS. Al-Maidah[5]: 2

“dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.”⁷²

Rasulullah saw juga bersabda: “Sesama muslim adalah saudara tidak saling menjalimi dan menghina.” Didalam Al Quran dijelaskan bahwa seseorang memberikan pekerjaan didasarkan atas kepercayaan, penerima pekerjaan akan merasa dapat melaksanakan tugas dengan baik

⁷⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 233.

⁷¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 234

⁷² QS. Al-Maidah[5]: 2

untuk menjaga kepercayaan yang diberikan, sedangkan pemberi pekerjaan akan mendapatkan hasil yang maksimal dari terselesaikannya pekerjaan tersebut. Seperti tercantum dalam QS. Al-Qashas [28] ayat 26

“ Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".⁷³

Selain berdasar kepercayaan pemberian pekerjaan dan penempatan tenaga kerja didasarkan pada kemampuan dan keahlian. Maka dari itu *the man in the right place* telah dicatumkan dalam Al Qur'an dan dijabarkan dalam hadis sebagai berikut:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Artinya: berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".⁷⁴

Dan dalam Hadits Bukhari dijelaskan yang maknanya:

Apabila suatu urusan (pekerjaan/ jabatan) diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kerusakannya/ kehancurannya.⁷⁵

7) Penilaian Kinerja Guru

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai

⁷³QS. Al-Qashas[28]: 26

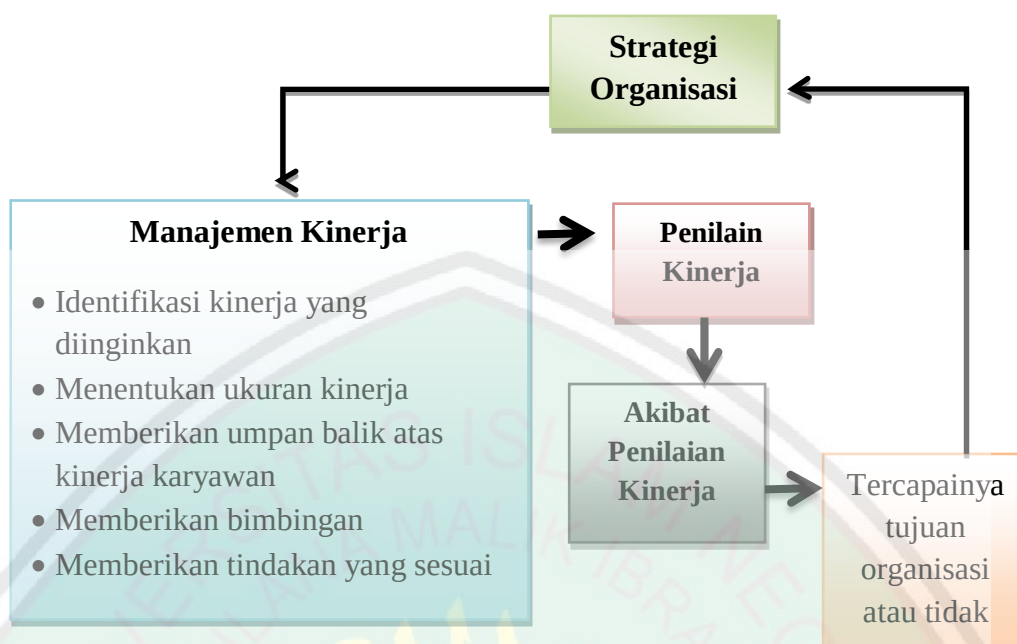
⁷⁴QS. Yusuf[12]: 2

⁷⁵Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 287.

dalam melaksanakan pekerjaannya.⁷⁶ Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan sekolah terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak lembaga maupun para pendidik. Lembaga mengingatkan kinerja pendidik(guru) baik untuk kepentingan peningkatan hasil untuk pengembangan diri dan promosi tugas. Sistem manajemen kerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai dalam lembaga. Lembaga perlu menerapkan sistem manajemen kerja yang baik agar para pendidik merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Gambar 2.7 menunjukkan hubungan strategis organisasional dengan hasil pekerjaan. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja pendidik. Kinerja pendidik dapat di jadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan, kompensasi, mutasi, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian tercapainya tujuan lembaga.

⁷⁶Hadari Nawawi, hlm. 395.



Gambar 2.7 Hubungan Antara Strategi organisasi dan manajemen kinerja untuk penilaian kinerja demi mencapai tujuan (sumber Wilson Bangun)⁷⁷

Penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, tetapi juga memperbaiki kinerja. Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi sekolah menurut Marihot Tua Efendi didalam melakukan penilaian kinerja, yaitu :⁷⁸

a) Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran penilaian kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran

⁷⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Hlm. 230.

⁷⁸ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 199-201.

yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

b) Penentuan Standar Kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian kinerja harus mempunyai standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

c) Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan melalui perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode itu secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan penilaian yang berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Beberapa metode penilaian ini di antaranya adalah :⁷⁹

⁷⁹Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 205-208.

(1)*Rating scale*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar kinerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya pimpinan langsung.

(2)*Checklist*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kinerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan dan lain-lain. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subyektif oleh pimpinan langsung.

(3)*Critical incident technique*, yaitu penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

(4)Kemudian, untuk penilaian masa yang akan datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Beberapa di antaranya adalah :⁸⁰

(a)Penilaian diri sendiri, yaitu penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

(b)*Management By Objective* (MBO), yaitu sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.

(c)Penilaian secara psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d) Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil,

⁸⁰Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 212-213.

baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Selanjutnya pandangan Islam dalam Penilaian adalah bahwa kinerja merupakan persoalan penting dalam hubungannya antara atasan dan bawahan pada suatu organisasi. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dan optimal sebagaimana firmanNya dalam QS. Al-Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”⁸¹

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motifasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Kholifah Ali r.a memberikan wasiat kepada pegawainya: “ Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan orang yang berbuat jelek, karena itu akan mendorong orang berbuat baik senang menambah kebaikan dan sebagai pembelajaran orang

⁸¹QS. An-Nahl[16]: 97

yang berbuat jelek.⁸² Maka pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus atau intensif guna memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

8) Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu factor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumberdaya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan juga menentukan kompensasi yang sepadan dengan hasil kerjanya.

Di sisi lain, menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi dalam menentukan kompensasi, karena gaji dan upah serta bentuk kompensasi lain merupakan komponen biaya usaha. Untuk itu system kompensasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompetensi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan atas pengetahuan, keterampilan dan kinerjanya.⁸³

Dengan kata lain, kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat

⁸² Meldon, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 353.

⁸³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta. Erlangga, 2012)., hlm.254.

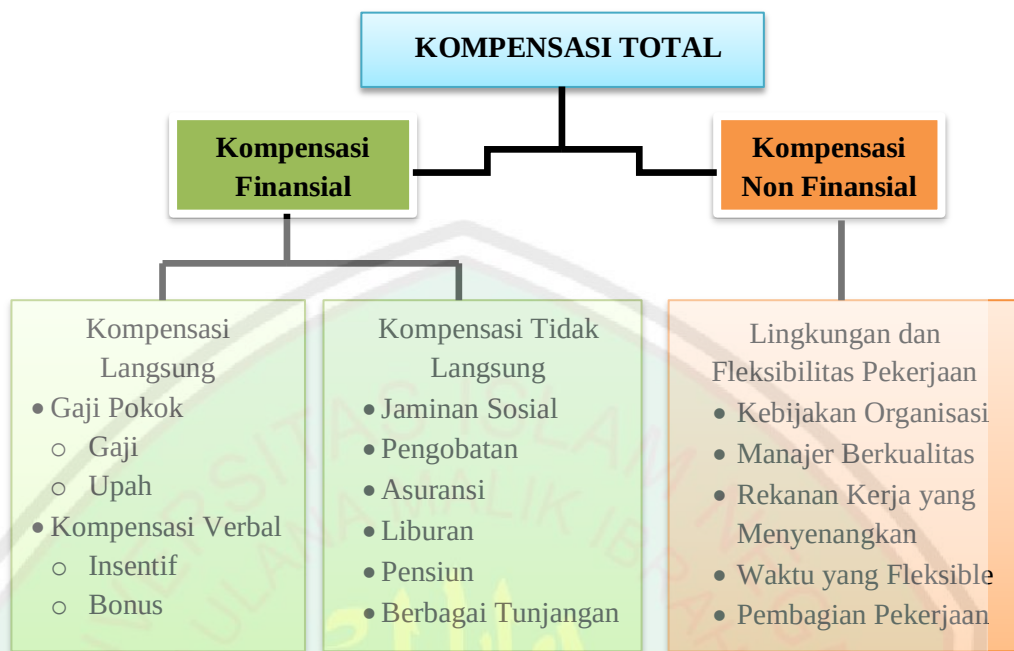
berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainlain.⁸⁴

Bagi sekolah merupakan salah satu untuk mempertahankan pegawai yang telah ada dalam sekolah, walaupun bukan merupakan satusatunya cara meningkatkan motivasi pegawai, sehingga mereka tetap betah di sekolah.⁸⁵ Kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian, karena besarnya biaya sumber daya manusia untuk kegiatan produksi dan penjualan. Berdasarkan pengalaman banyak perusahaan, biaya sumber daya manusia mencapai 75 persen dari total biaya produksi dan penjualan. Situasi lain, kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian sumber daya manusia akan keluar dari organisasi, menyebabkan meningkatkan perputaran tenaga kerja. Lalu bagaimana cara mengatasi masalah kompensasi? Melalui evaluasi pekerjaan, harga setiap pekerjaan dapat ditetapkan baik secara kuantitatif maupun menggunakan metode kualitatif.

Adapun bentuk kompensasi di bagi menjaid dua ya itu kompensasi financial dan kompensasi non financial seperti gambar berikut :

⁸⁴Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 244.

⁸⁵Ati Cahayani, *op.cit*, hlm. 77



Gambar 2.8 Penggolongan Kompensasi (Sumber: Wilson Bangun)⁸⁶

Untuk itu ada beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi sekolah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji seperti pada gambar II.8.

a) Analisis jabatan/tugas

b) Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar kinerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.⁸⁷

c) Evaluasi jabatan/tugas

⁸⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pengelompokan Kompensasi, hlm. 258.

⁸⁷ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 247.

- d) Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya keadilan internal (*internal equity*) dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.⁸⁸
- e) Melakukan survei gaji
- f) Survei gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam beberapa organisasi sekolah yang mempunyai jabatan sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal (*external equity*) sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji.⁸⁹
- g) Menentukan tingkat gaji
- h) Tingkat gaji perlu dipastikan, karena ‘harga’ yang telah ditetapkan untuk setiap jenjang terkadang tidak bisa seperti garis lurus. Terkadang, ada satu atau dua orang mendapat gaji di luar garis lurus dalam kurva gaji, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi.⁹⁰

Menurut pandangan Islam, dari uraian diatas langkah-langkah dalam penentuan upah terhadap pegawai telah sesuai dengan prinsip ajaran Islam sebagai mana penjelasan berikut ini, Rasulullah selalu mendorong para majikan untuk memberikan upah terhadap para

⁸⁸Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 247.

⁸⁹Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 249.

⁹⁰Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 250

pegawainya setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya. Beliau bersabda: *“berilah upah kepada mereka sebelum keringatnya kering”*⁹¹

Ketentuan ini untuk menghilangkan keraguan pekerja atau kekhawatiran bahwa upah mereka tidak dibayar. Upah ditentukan atas dasar jenis pekerjaannya, ini ketentuan upah sebagaimana tercantum dalam Al Quran Surat Al Ahqof ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“ dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”⁹²

Untuk itu upah yang diberikan kepada para pegawai bisa berbeda meneurut jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diembannya. Upah yang diberikan berdasarkan tingkat kebutuhan dan taraf kesejahteraan masyarakat setempat.

Pada masa khalifah Umar r.a, gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jadi apabila tingkat kesejahteraan masyarakat setempat meningkat maka gaji yang diberikan juga dinaikkan supaya mereka dapat memenuhi kebutuhannya.⁹³

⁹¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 112.

⁹² QS. Al-Ahqaaf [46]: 19.

⁹³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 324.

2. Konsep Mutu Lulusan.

a. Definisi Mutu.

Mutu memiliki beberapa pengertian yang berbeda menurut para ahli. Phil Crosby, misalnya menyatakan mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu tahan lama, dokter yang ahli, dll. Dokter yang mampu mendiagnosa dengan tepat penyakit pasiennya digolongkan sebagai dokter yang bermutu. Sementara Edward Deming,⁹⁴ menyatakan mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus seperti Kaizen di Toyota. Dalam hal ini berarti mutu berarti sesuatu yang berkala, senantiasa ada perbaikan, tidak diam di tempat. K.Ishikawa, pencipta diagram tulang ikan, menyatakan mutu berarti kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan eksternal. Pengertian secara umum kata mutu dapat diartikan sebagai kualitas. Suatu gambaran yang menjelaskan mengenai baik buruknya hasil yang dicapai oleh para siswa dalam proses pendidikan yang sedang dilaksanakan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia “Mutu adalah ukuran baik buruknya suatu benda, kadar atau derajat”.

Namun Dr.Oemar Hamalik memberikan penjelasan mengenai pengertian tentang mutu itu sendiri, yaitu :

⁹⁴Edwar Salis, “*Total Quality Management In Education*”, (JogjaKarta: IRCiSod, 2012). hlm.49.

“Pengertian mutu dapat dilihat dari dua segi yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam arti, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kimia) intrinstik dan ekstrinstik. Berdasarkan criteria ekstrinstik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal. Berdasarkan criteria ekstrinstik pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan kenyataannya misalkan hasil tes prestasi belajar”.⁹⁵

Jiyono mengemukakan tentang mutu pendidikan bahwa mutu pendidikan diartikan sebagai gambaran sejauh mana lembaga pendidikan berhasil mengubah tingkah laku anak didik, bila dikaitkan dengan tujuan pendidikannya tingkah laku anak didik itu meliputi aspek kognitif maupun non kognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur.⁹⁶

Sedangkan Waskito Tjiptosasminto⁹⁷ mengemukakan bahwa dalam perkataan mutu mengandung dua hal yaitu kualitas dan taraf. Kualitas adalah suatu deskripsi tentang suatu sifat, baik buruknya suatu hal. Sedangkan tarsaf yaitu kedudukan dalam suatu skala.

Dari berbagai paparan di atas mengenai mutu pendidikan dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan sebuah sistem yang mempunyai banyak pengertian dimensi dan acuan. Pengertian mutu pendidikan itu sendiri tidak terlepas dari sudut masukan-proses-luaran. Artinya mutu pendidikan mencakup dan bergantung pada mutu masukannya, mutu prosesnya, dan mutu keluarnya *Input-Proses-dan Output*. Proses

⁹⁵Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Rosda Karya, 1990), hlm. 33.

⁹⁶Jiyono, *Mutu Pendidikan*. 1981, hlm. 58.

⁹⁷Waskito Tjiptosasminto. 1981. hlm, 46.

meliputi jalannya proses belajar mengajar guru dengan siswa yang mempunyai unsur-unsur diantaranya, yaitu : Tujuan pendidikan yang ingin dicapai kurikulum, fasilitas, dan media pendidikan, sistem administrasi pendidikan, evaluasi, dan faktor lainnya yang menunjang dalam proses pendidikan itu sendiri.

b. Definisi Mutu Lulusan.

Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab V tentang Standar Kompetensi Lulusan pasal 25 disebutkan:

- a). Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.
- b. Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.
- c. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan.
- d. Kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan

Dari pasal tersebut diketahui bahwa kompetensi kelulusan harus mencakup sikap (afektif), pengetahuan (kognitif), dan keterampilan (psikomotorik). Standar kompetensi ini harus menjadi acuan pada pemerintah dalam menetapkan standar kelulusan. Namun, terjadinya kontradiktif antara ketetapan dengan pelaksanaan di lapangan.

Kontradiktif ini terlihat dari kebijakan Pemerintah dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional yang menetapkan bahwa kelulusan didasarkan pada hasil UAN (Ujian Akhir Nasional). Mata pelajaran yang menjadi standar kelulusan terdiri dari Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Matematika. Tentu saja ini tidak mencakup kompetensi kelulusan yang telah ditetapkan pada UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Bab V pasal 25. Karena UAN (Ujian Akhir Nasional) sendiri hanya bentuk evaluasi pelajaran dan merupakan cakupan dari pengetahuan peserta didik saja, tidak mencakup keterampilan dan sikap mereka. Agar lulusan pendidikan menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai harapan, maka dibuat pendidikan terpadu. Sistem pendidikan harus memperhatikan seluruh unsur pembentuk sistem pendidikan yang unggul. Ada tiga faktor, pertama, sinergi antara sekolah, masyarakat, dan keluarga. Kedua, kurikulum yang terstruktur dan terprogram mulai dari tingkat TK hingga Perguruan Tinggi. Ketiga, berorientasi pada pembentukan tafaqah Islam, berkepribadian Islam dan penguasaan ilmu pengetahuan.

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa pada undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah dalam menentukan kelulusan peserta didik bertentangan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Pada Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional) menyebutkan bahwa standar kelulusan mencakup kompetensi seluruh mata pelajaran dan mencakup sikap, pengetahuan, serta keterampilan.

Kenyataan yang terjadi di lapangan, UN menjadi syarat mutlak penentu kelulusan peserta didik. Padahal dalam UN hanya mata pelajaran tertentu saja yang diujikan dan hanya mencakup kemampuan dalam bidang akademik.

Hal tersebut menjadi sesuatu yang menakutkan bagi para pelaku pendidikan. Tidak hanya siswa/peserta didik yang merasakan dampak dari kontradiktif tersebut, namun juga para pendidik bahkan kepala sekolah. Sehingga tidak jarang menempuh jalan yang tidak benar demi mendapat hasil kelulusan yang maksimal.

Untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang sesuai dengan yang dicita-citakan, maka diperlukan kerjasama yang baik antara lembaga pendidikan, masyarakat, dan orang tua. Dukungan dari pemerintah berupa kebijakan akan kurikulum yang tepat juga amat diperlukan, serta pembelajaran yang berorientasi pada penguasaan ilmu pengetahuan.

Pengukuran mutu untuk produk fisik (barang) selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu juga diperhatikan mutu pada proses produksi. Bahkan, yang terbaik adalah apabila perhatian pada mutu bukan pada produk akhir, melainkan pada proses produksinya atau produk yang masih ada dalam proses (*work in process*), sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan masih dapat diperbaiki. Sedangkan, untuk pengukuran mutu pada jasa, tidak terkecuali jasa pendidikan, sulit sekali dilakukan karena karakteristik

pada umumnya tidak nampak.⁹⁸ Namun demikian, menurut Garvin, ada beberapa dimensi mutu pada jasa antara lain *communication, credibility, security, knowing the customer, tangibles, reliability, responsiveness, competence, access* dan *courtesy*.⁹⁹

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.¹⁰⁰ Sebagai mana dijelaskan diatas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga harus memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang ada didalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan internal), yaitu guru dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orang tua, pemerintah, penyandang dana, pemakai lulusan.¹⁰¹

Dalam dunia pendidikan, mutu pendidikan meliputi 4 hal yaitu ; *input, proses, output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila telah berproses. Proses pendidikan dikatakan bermutu jika mampu membuat suasana dan proses yang aktif dan kreatif dan

⁹⁸Waskito Tjiptosasminto. hlm, 14.

⁹⁹D.A. Garvin, *Managing Quality*, (New York : Free Press, 1996), hlm. 15.

¹⁰⁰Edward Salis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*.(Yogyakarta, IRCioD, 2008), hlm. 67.

¹⁰¹ Edward Salis, *Total Quality Management*, hlm. 67.

juga menyenangkan, sedang *output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik mengalami peningkatan, dan yang di maksud *outcome* bermutu apabila lulusan dapat diterima di berbagai sektor pada bagian yang strategis serta semua pihak mengakui kehebatan lulusannya serta merasa puas.¹⁰²

Dalam proses pengukuran mutu lulusan dari dampak manajemen sumber daya manusia penulis melihat dengan aspek peningkatan hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik.

c. Manajemen Mutu Lulusan

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen peningkatan mutu lulusan meliputi input, proses, dan output pendidikan karena meskipun sentral layanan pendidikan adalah output secara umum dan lulusan secara khusus, mutu lulusan itu sendiri sangat terkait dengan mutu input, proses, dan output. Hal itu tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain.¹⁰³

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses, diantaranya meliputi (1) siswa, berupa kesiapan dan motivasi belajarnya, (2) guru, berupa kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial), (3) kurikulum, berupa relevansi konten dan

¹⁰²Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 71-72.

¹⁰³ Khairul Umam, *Perencanaan Strategis...*, hlm.76.

operasionalisasi proses pembelajarannya, (4) sarana dan prasarana, berupa kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, (5) masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), berupa partisipasinya dalam mengembangkan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian sekolah.¹⁰⁴

Secara lebih rinci dapat disebutkan input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). Input perangkat lunak meliputi instruktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input data diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.¹⁰⁵

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar-mengajar,

¹⁰⁴ Khairul Umam, *Perencanaan Strategis...*, hlm.76.

¹⁰⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (2002), hlm. 7

dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.¹⁰⁶

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dan dapat diukur kualitasnya, efektivitasnya, produktifitasnya, inovasinya, moral kerjanya, dan lain sebagainya. Output pendidikan dapat juga dikatakan bermutu jika prestasi sekolah, khususnya prestasi peserta didik dalam berbagai hal akademik maupun non akademik menunjukkan pencapaian yang tinggi.¹⁰⁷

Manajemen peningkatan mutu lulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. Semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, kepala sekolah, serta *stakeholder* atau masyarakat sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian tersebut harus sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.

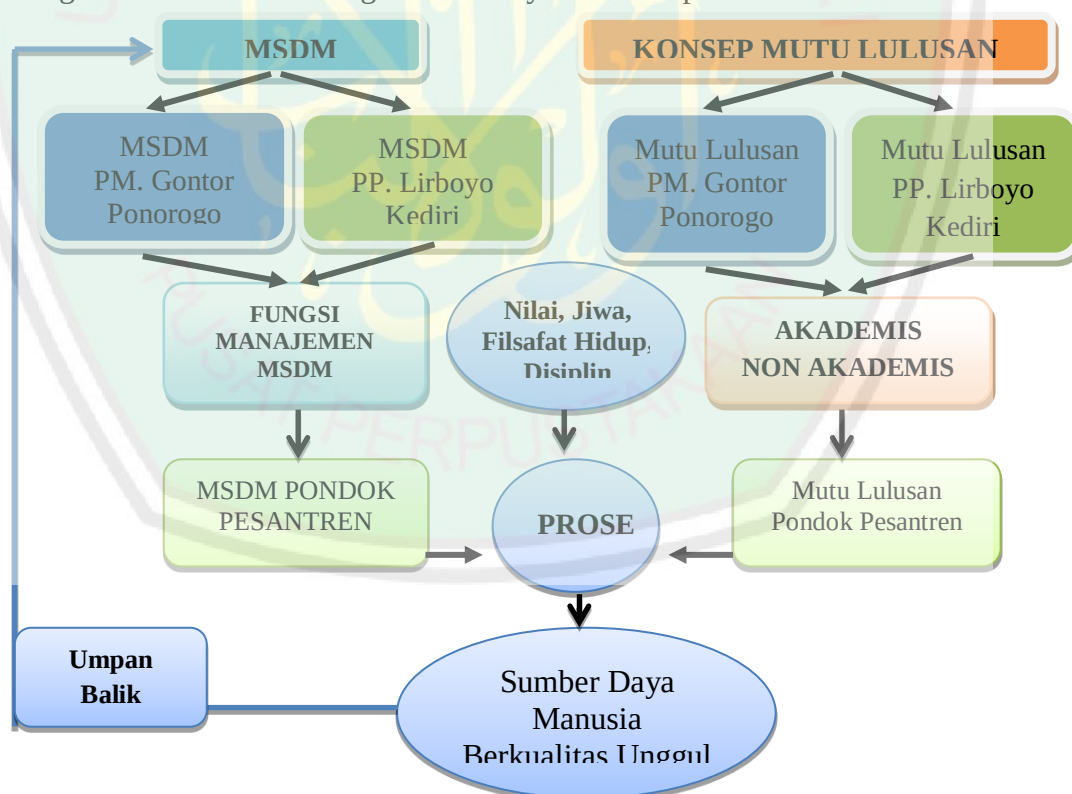
B. Kerangka Berpikir

Lembaga pendidikan pesantren merupakan lembaga yang mempunyai idealisme tinggi untuk membentuk generasi unggul dan berkualitas. Generasi

¹⁰⁶ Khairul Umam, *Perencanaan Strategis...*, hlm. 49-51.

¹⁰⁷ Khairul Umam, *Perencanaan Strategis...*, hlm. 49-51.

yang unggul tidak terbentuk begitu saja, namun banyak faktor yang harus dihadapi. Terutama faktor sumber daya manusia, kiyai atau pimpinan serta pengasuh pondok pesantren mempunyai cara berbeda untuk mendapatkan sumber daya unggul dalam mewujudkan mutu lulusan yang berkualitas. Berangkat dari sebuah permasalahan bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas tentu seperti pembahasan sebelumnya yaitu bagaimana fungsi manajemen sumber daya manusia dijalankan dengan baik dari proses *recrutment*, *maintenance*, dan *development* kemudian dampaknya pada mutu lulusan sehingga dari hasil lulusan yang bermutu memberikan umpan balik kepada SDM Pondok Pesantren seperti tergambar dalam gambar 2.9 maka kerangka berfikirnya adalah seperti berikut:



Gambar 2.9 Kerangka penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Pondok Pesantren.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu lulusan di Pondok pesantren dengan menggunakan pendekatan Kualitatif, karena dalam penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendiskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendiskripsikan fenomena.¹ Maka pendekatan penelitian kualitatif yang sesuai dan cocok adalah induktif analisis,. Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field Research*),² yaitu penelitian langsung terjun ke lokasi yang telah ditentukan.³

Penelitian ini menggunakan studi multi kasus (*multi –case studies*), penggunaan metode ini karena sebuah *inquiry* secara empiris yang menginvestigasi fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata (*real life context*); ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas; dan sumber sumber fakta ganda yang digunakan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Bogdan dan Biklen bahwa:

“When research study two or more subjects, setting or depositories of data they are usually doing what we call multi case studies.

¹Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang:YA3,1990), hlm. 22.

²Sigit Soehardi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta : Pena Persada Press, 2001), hlm. 25

³Sigit Soehardi, *Pengantar Metodologi Penelitian.*, hlm. 179

Multi-case studies take a variety of forms. Some start as a single case only to have the original work serve as the first in series of studies or as the pilot for a multi-case study. Other studies are primarily single-case studies but include less intense, less extensive observations at other sites for the purpose of addressing the question of generalizability. Other researchers do comparative case studies. Two or more case studies are done and then compared and contrasted.⁴

Karakteristik utama studi kasus adalah apabila peneliti meneliti dua atau lebih subjek, latar atau tempat penyimpanan data. Kasus yang diteliti dalam penelitian ini adalah Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas mutu lulusan di pondok pesantren yang dalam hal ini memiliki karakter berbeda.

Dalam penjelasan lain mengatakan bahwa studi kasus merupakan studi yang meliputi penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar serta dokumentasi, dan sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.⁵

Robert K. Yin menjelaskan, studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan multi sumber bukti dimanfaatkan.⁶

⁴Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Quantitative Research*, hlm. 62.

⁵Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), hlm. 57.

⁶Robert K. Yin, *Case Study Research Design And Methods*. Trj: MDjauzi Mudzakir. *Studi Kasus Desain dan Metode*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), hlm 18.

B. Lokasi Penelitian

Perlu kita ketahui bahwa sifat penelitian *naturalistic* menghindari pengambilan *sample* acak yang menekankan kemungkinan munculnya kasus menyimpang, dan pengambilan acak perasns sejumlah *variable* menjadi *moderate*, karakteristik ekstrem tidak muncul. Paradigma *naturalistik* memilih pengambilan *sample* secara *purposive* dan *teorities*. Hasil yang di capai dengan pengambilan *sample* in bukan untuk mencari generalisaasi. Dengan istilah E.G. Guba, hasil penelitian pada suatu kasus mungkin dapat transferable pada kasus lain;⁷ dengan konsep *positivistic*, hasil penelitian tersebut dapat digeneralisasikan pada *parent populastionnya*, yaitu pada populasi yang memiliki ciri-ciri kasus itu. Konsep generalisasi pada metodologi *positivistic* diganti konsep transferabilitas pad E.G. Guba.⁸

Menurut Goetz dan LeCompete ada lima cara seleksi berdasarkan kreteria dari unit-unit data yang memiliki sejumlah perbedaan, yaitu:1) Seleksi sederhana, 2) Seleksi komperhensif, 3) Seleksi kuota, 4) Seleksi menggunakan jaringan, Dan 5) Seleksi berdasarkan perbandngan antara kasus.⁹

Penelitian ini mengambil lokasi pada dua pondok pesantren yaitu: Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Pemilihan lokasi ini dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan

⁷ Yvonna S Lincoln And Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, hlm 124-125.

⁸ Membangun transferabilitas bagi naturalis sangat berbeda dengan membagnun generalisasi atau prediksi pada *positivistis*. Bagi *positivistis*, generalisai atau prediksi (yang dinyatakan dalam bata kepercayaan sekian persen) itu mungkn; sedang transferabilitas (kelihatan penuh) itu tidak mungkin bagi bagi naturalis. Naturalis hanya berani menyajikan hipotesis kerja disertai deskripsi yagn terikat pada waktu dan konteks. Dengan demikian, transferabilitas bagi naturalis analog denga generalisasi bagi *positivis*. Istilah transferabilitas ditawarkan oleh Guba, yang sama dengan hipotesis kerja tawaran dari cronbach, sama dengan generalisasi hologhtaphik tawaran Schwartz dan Ogivly. Lihat Noeng Muhadjir, *Metodologi Keilmuan*, hlm. 184.

⁹ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Quantitative Research*, hlm. 132.

dasar kecirikhasannya, kemenarikan, keunikan, serta kemandirianya dalam manajemen sistemnya sesuai dengan topik dalam penelitiannya.

Beberapa alasan yang cukup signifikan mengapa penelitian ini dilaksanakan pada kedua pondok ini adalah salah satunya berkenaan dengan lokasi dan yang kedua alasan substantif penelitian.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.¹⁰ Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelopor penelitiannya.¹¹ Bahkan dalam penelitian kualitatif ini posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*).¹² Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena-fenomena yang terjadi di sekolah maka dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap obyek penelitian.

Untuk memperoleh data yang diinginkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghindarkan kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian. Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (1) Sebelum memasuki

¹⁰Nana Syauidih Sukmadinata, *Op. Cit.*, hlm. 95

¹¹Lexi. J. Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 162

¹²Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 233

lapangan terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pasca Sarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang yang ditujukan kepada pimpinan dan pengasuh pondok, (2) Peneliti bertemu dengan Pimpinan dan Pengasuh Pondok untuk menyerahkan surat izin penelitian, dan menyampaikan maksud dan tujuan penelitian, (3) Pimpinan Pondok secara formal maupun semi formal melalui pertemuan memberitahukan kepada warga Pondok tentang adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti, untuk membantu memberikan informasi selengkap-lengkapny apa yang dibutuhkan oleh peneliti, (4) Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penenlitian yang sebenarnya, (5) Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antar peneliti dengan subyek penelitian.

Pada penelitian ini kehadiran seorang peneliti sangat diperlukan sebagai instrumen utama, yang bertindak langsung sebagai perencana, pemberi tindakan, mengumpulkan data, menganalisis data, dan sebagai pelopor hasil penelitian.

D. Data dan Sumber Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu: manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key Informants*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti gambar, foto,

catatan atau tulisan yang ada kaitanya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumentasi bersifat hard data(data keras).¹³

Untuk itu dalam penelitian ini peneliti mendapatkan data dari sumber berikut ini:

1. Data Primer, merupakan data yang berhubungan dengan variabel penelitian dan diambil dari responden, hasil observasi dan wawancara dengan subyek penelitian. Dalam hal ini penulis bekerjasama dengan pengasuh, dan guru-guru PM. Gontor Ponorogo dan PP. Lirboyo Kediri selaku pelaksana manajemen sumber daya manusia.
2. Data Sekunder, merupakan data pendukung yang berasal dari buku arsip dan laporan kegiatan pelaksanaan dan penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia.
3. Kepustakaan, sumber data kepustakaan diperlukan untuk memperjelas dan memperkuat penelitian ini dan terutama dipergunakan untuk menyusun kerangka teoritik sebagai kerangka berpikir penulis dalam menuangkan konsep yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan, penulisan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar metode yang satu dengan yang lainnya dapat saling melengkapi. Adapun metode-metode tersebut adalah :

¹³ S. Nasution, Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif (Bandung: Tarsito, 2003), hlm 55.

a. Observasi

Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.¹⁴ Sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.¹⁵ Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya peneliti tidak ikut dalam proses kegiatan yang dilakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap aktivitas dan manajemen sumber daya manusia.

Disamping itu, metode observasi digunakan peneliti dengan mengumpulkan data tentang gambaran umum pondok pesantren, seperti kegiatan sekolah nonformal dan kegiatan akademis serta kegiatan perkumpulan fungsionaris akademisi. Selain itu, informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini peneliti mendatangi lembaga tersebut guna memperoleh data yang konkret tentang hal-hal yang menjadi obyek penelitian, selain untuk melihat dan mengamati langsung dari dekat seluruh kegiatan Pondok Pesantren.

¹⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1994), h. 136

¹⁵ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 1990), h. 157

2. Wawancara (*interview*)

Interview yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada responden.¹⁶ Dalam penelitian ini peneliti memperoleh informasi dari Pimpinan Pondok, Direktur, Akademisi Guru dan Staf Pengasuhan yang berperan secara langsung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren dalam peningkatan mutu lulusan .

Selanjutnya, wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, artinya wawancara dengan perencanaan, di mana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Wawancara terstruktur ini digunakan untuk mewawancarai narasumber misalnya Pimpinan Pondok/ Pengasuh, Direktur KMI atau kepala madrasah dan stafnya, serta pengasuhan santri. Namun disini peneliti juga menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun rapi. Wawancara tidak berstruktur ini dilakukan dengan maksud responden tidak merasa canggung dalam menyampaikan pendapatnya. Misalnya melakukan wawancara terhadap staff unit usaha serta pegawainya dan lain-lain. Dan pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis besar permasalahan yang dinyatakan.

¹⁶ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, (ed)., *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta : LP3ES, 1994), cet. II, h. 192

Metode pengumpulan data ini peneliti gunakan untuk memperoleh data kondisi pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan Pondok Pesantren, dengan menggunakan model manajemen sumber daya manusia secara teoritik sebagai acuan. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan pihak-pihak penyelenggara pendidikan pondok pesantren mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia pada lembaga yang dikelolanya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin-buletin, catatan harian dan sebagainya.¹⁷ Sedangkan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu untuk memperoleh data yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam penelitian ini.

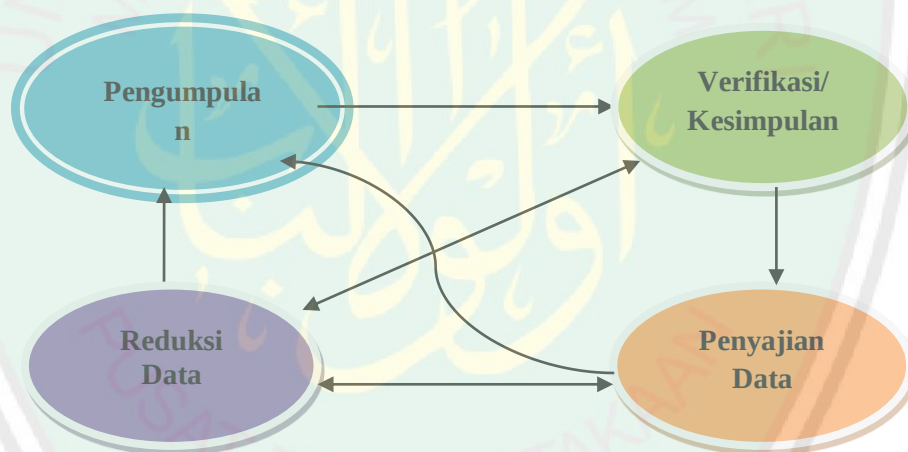
Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku yang berkaitan dengan langkah langkah kepengurusan, profil pondok pesantren, dan buku manajemen pondok pesantren, dan dokumentasi Tata Usaha, meliputi keadaan siswa, keadaan guru, sarana dan prasarana dan sebagainya yang mendukung penelitian ini.

¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1993), hlm. 135

F. Teknik Analisis Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti pengamatan, wawancara, menggambar, diskusi kelompok terfokus, dan lain-lain.¹⁸

Model pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model interactive dari Miles and Huberman yaitu analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data seperti pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif Miles and Huberman
(Sumber: Hamid Patilima)¹⁹

1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan berbagai teknik pengumpulan data (Triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai macam teknik

¹⁸ Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm.87

¹⁹ Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif, hlm. 98

pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dengan menggunakan angket. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.²⁰

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka data perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data berikutnya jika diperlukan. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih fokus pada data yang telah tereduksi.²¹

Dalam penelitian ini data-data yang tereduksi adalah data-data yang ada kaitannya dengan tujuan penelitian tentang proses terhadap pelaksanaan sertifikasi guru serta temuan-temuan di lapangan yang ada kaitannya dengan sertifikasi guru.

3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Display data dapat dalam bentuk tabel, grafik, chart dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk display, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Display data dalam penelitian ini dilakukan dalam

²⁰ Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif., hlm. 93

²¹ Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif., hlm. 96

bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan flowchart.

Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.²²

4. Verifikasi

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang berada di lapangan. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.²³

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan cara untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berpengaruh terhadap hasil akhir dari suatu penelitian.

Dalam proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengecekan keabsahan data, yaitu:

²² Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif., hlm. 97

²³ Hamid Patilima, Metode Penelitian Kualitatif., hlm. 97

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian kualitatif peneliti terjun kelapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan itu memerlukan waktu lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan jenuh.²⁴

2. Triangulasi

Dalam pengecekan kaabsahan data pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut bagi keperluan pengecekan atau sebagian data pembanding terhadap data tersebut. Untuk pengecekan data melalui pembandingan terhadap data dari sumber lainnya.²⁵

Jadi triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu ke informan lainnya.

²⁴ Lexi. J. Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 327.

²⁵ Lexi. J. Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 330

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam hal ini akan dipaparkan secara berurutan paparan data, analisis listas kasus dan temuan penelitian. Paparan data diuraikan berdasarkan masing masing kasus, yaitu; A.konsep mutu lulusan di Pondok Pesantren, 1. Gambaran mutu lulusan PP Lirboyo. 2. Gambaran mutu lulusan PM Gontor. B. Manajement sumber daya guru di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Gontor Ponorogo. C. Dampak Manajement sumber daya guru terhadap mutu lulusan pondok pesantren. Setelah diuraikan paparan data dilanjutkan dengan temuan penelitian pada masing masing kasus.

A. Profil mutu lulusan Pondok Pesantren.

1. Profil mutu lulusan PP. Lirboyo

Pondok Pesantren yang berlokasi di desa Lirboyo-Kediri, ini didirikan oleh KH. Abdul Karim di tahun 1910. Beliau adalah warga Magelang yang juga rekan seperguruan KH. Hasyim Asy'ari (pendiri Pondok Pesantren Tebu Ireng) di pondok pesantren asukah KH. Kholis, Bangkalan. Tercatat Pondok Pesantren Lirboyo telah memiliki total 13 ribu santri dan santriwati. Santri pondok pesantren Lirboyo berasal dari dalam dan luar negeri. Generasi ketiga pengurus pondok pesantren adalah KH. A.

Idris Marzuqi, KH. Moh. Anwar Manshur, DAN KH. Abdullah Kafabihi Mahrus.¹

Pondok pesantren ini berdiri di lahan seluas 30 hektar, dengan 400 kamar, dan 90 ruang untuk berbagai kegiatan akademis. Semua pelajaran berbasis kitab berbahasa Arab atau kitab kuning. Pondok Pesantren Lirboyo sendiri memfokuskan mengelola madrasah diniyah. Adapun madrasah aliyah di salah satu unit Pondok Pesantren Lirboyo sudah disetarakan dengan SMA sehingga para santri bisa melanjutkan kuliah tanpa perlu ikut ujian kejar paket. Di luar pendidikan wajib berbahasa Arab, santri dan santriwati juga diajarkan ilmu administrasi, matematika (di kelas dasar), dan sebagainya.

Nilai-nilai pendidikan yang di tanamkan pada santrinya adalah 1) kejujuran, dimana kejujuran merupakan landasan utama yang harus dimiliki setiap pelaku dan pengelola lembaga pendidikan dan yang dididik. Kejujuran mempunyai pengertian “menyatunya hati dan perkataan” seseorang dapat jujur apa bila ia mengatakan apa yang sebenarnya, tidak berbohong atau menipu. Nilai kejujuran di aplikasikan pada (a) sikap kiai dan pengasuhnya terhadap Ustdz dan santri (b) sikap Ustadz terhadap siswa, dan (c) sikap santri kepada para ustdz dan kepada dirinya sendiri terutama kaitanya dengan pelajaran. Selanjutnya hal ini di buat untuk pedoman proses seleksi dan evaluasi. 2) Ibadah ; secara bahasa berarti “mengabdikan atau menghamba” dalam konsep Islam, tugas hidup adalah untuk

¹ Team profil Pondok Pesantren Lyboyo, Kediri, 2010, hlm 4.

beribadah (mengabdikan, Melakukan pengabdian, menghambakan diri) Kepada Allah SWT.² Ibadah terlintas pada dua hal sikap batin (yang mengakui dirinya sebagai hamba Allah) dan perwujudan dalam bentuk upacara dan tindakan. Maka dalam hal ini Pondok pesantren Lirboyo memasukkan bahwa dalam proses belajar mengajar adalah belajar untuk ibadah dan melakukan kegiatan di pondok menuntut ilmu adalah ibadah. 3) Nilai Amanah dalam bahasa Arab memiliki akar kata yang sama dengan “(i)man” yang berarti percaya. Amanah memiliki makna dapat dipercaya. Dalam ajaran Islam, seorang nabi dan rasul yang diutus Allah pasti memiliki sifat-sifat utama yaitu siddiq (benar, Lurus, jujur), Amanah (dapat dipercaya), dalam hal ini aplikasi di pondok adalah dimana dalam mendidik pemimpin pondok, pengurus hingga santri haruslah mempunyai sifat amanah yang meliputi: (a) kesediaan mereka mendirikan dan mengelola lembaga pesantren, harus dipertanggungjawabkan kepada Allah, santri dan orang tuanya, serta masyarakat, mengenai kualitas yang mereka kelola; (b) Amanah dari orang tua, berupa anak yang di titipkan untuk dididik, serta uang yang di bayarkan (c) amanah berupa ilmu (khususnya bagi guru), disampaikan apa adanya. (d) amanah dalam menjalankan profesionalnya tanggungjawab sebagai guru sangat menentukan, apakah ia mengajar dengan baik dan sungguh- sungguh sesuai komitmennya atau sekedar menjalankan target dan waktu materi saja. 4) rendah Hati, dikenal dengan andap ashor yang artinya rendah hati terhadap sesama. Nilai ini

² Wawancara dengan Gus Reza di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri 16/05/2015.

terlihat dari penghormatan santri pada kiai, keluarga kiai, para ustadz dan pada sesama santri. Secara bahasa kata tawadlu' berarti dapat menempatkan diri" maksudnya santri harus dapat bersikap dan berperilaku sebaik baiknya(rendah hati, sopan dan tidak sombong), khususnya di hadapan para kiai dan ustadz. Dalam hal ini sikap santri terlihat sekali pada perilaku santri sehari hari dalam menghormati kiai, keluarga kiai, dan para ustadz, misalnya tampak sekali pada perilaku santri jika menghadap kiai atau para ustadz selalu menundukkan kepala. 5) keadilan makna adil secara bahasa adalah menempatkan sesuatu pada tempatnya termasuk pada proses belajar mengajar dan pendidikan di Pondok Lirboyo Kediri. Nilai esensial dalam menegakkan keadilan berarti menegakkan kebenaran, karena yang benar itu adil.

Adapun kegiatan belajar mengajar seperti yang di katakana KH Reza Ahmad Zahid Lc.MA

“Di pondok pesantren induk memang tidak ada pendidikan formal, namun ada unit-unit yang menyelenggarakan, seperti 13 madrasah setingkat SMP sampai SMA. Semuanya disesuaikan dengan metode salaf dan berkitab bahasa Arab. Pondok Pesantren Lirboyo memang masih konsisten dengan sistem klasik yang mengkaji kitab kuning karangan ulama abad pertengahan. Hal ini diutujukan agar lulusan Lirboyo memahami agama Islam dari sumber asli ulama yang di zaman Rasulullah SAW.³

maka kegiatan belajar mengajar di PP Lirboyo Kediri berjalan dengan sistem salafnya dengan materi yang telah di tentukan. Sesuai yang telah di uraikan di atas bahwa PP Lirboyo Semata-mata Mengajarkan Mata PELajaran Agama. Oleh karena itu Orientasi Kurikulumnya hanya

³ Wawancara dengan Gus Reza pada hari senin 13/04/2015 pukul 15:00.

mengajarkan Ilmu-ilmu agama saja. Hal ini dapat dilihat pada table 4.1, 4.2, 4.3, 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.1
Daftar Mata pelajaran Tingkat Ibtidaiyah

NO	Nama pelajarn	Kitab PELajaran
1.	Al-Qur'an	Al-Qur'an
2.	Hadits	Bulughul Maharom, Al-Arba'in, An Nawawiyah.
3.	Ilmu Tauhid	Assanusiyah, Al-Khori datul bahiyah, Matan Ibrahim, Albajuri, 'qidatul Awam, Zadul Muftadi'.
4.	Fiqh	Falful worib, 'Uyu>nul Masa>il Linnisa', Sualamut Taufiq, Tanwirul Hija, Safi Natus Sa}alah, Fas}alatan, Hida>yatul Muftadi'
5.	Ilmu Nahwu	Al-Amri>ti, Alfus}ulul Fikriyah, Al-jru>miyahAl awamil.
6.	Ilmu Sorof	Al-maqsu>d, Al qowa>'idus sarfiyah, Al I'lal,
7.	Ilmu tajdwid	Al Amthilah AtTashir Fiyyah.
8.	Ilmu Akhlaq	Tahliyah, Taisirul Kholaq, Was aya, nadmul Matlab.Nadmul Akhlaq
9.	Ilmu Imla'	Qowa>'idu Al-Imla>'
10.	Ilmu Khot	Mabadi Qira>ah Al Asriyah, Ta'limul alaroboyah.
11.	Bahasa Arab	Mabadi Muhawarah lil At fal,
12.	Bahsa Indonesia	BUku diknas (Bacaan 2A dan 2B)
13.	Bahasa Daerah	Ngeluri Bahsa Jawa
14.	Sejarah Islam	Khlas>sah Nurul Yaqin, Pendidikan NU
15.	Sejarah Indonesia	Abjadun
16.	Ilmu Hitung	Administrasi.
17.	Administrasi	
18.	Muhafadlah	
19.	Imla'	
20.	Akhlaq	
21.		

Kurikulum tersebut di atas, termasuk keseluruhan tingkat Ibtidaiyah mulai dari kelas 1 sampai kelas 6. Adapun sasaran utama pada tingkat Ibtidaiyah adalah pada pemahaman tentang tauhid(ketuhanan), pembinaan tentang Akhlaq (Etika, Mental), Mengajarkan Fiqh, Pengenalan Ilmu Nahwu dan sorof (dasar Gramatikal), sebagian kurikulum tersebut menjadi standar lulusan Ibtidaiyah untuk melanjutkan ke jenjang Tsanawiyah.⁴

Tabel 4.2
Materi pada Tingkat Tsanawiyah

NO	Materi	Buku ajar
1.	Tafsir	Tafsi>rul Jalalain
2.	Ilmu Tafsir	Itmamuddira>yah
3.	Hadits	Bulu>gul Mara>m, Riya>d}us S}alihin
4.	Ilmu Hadits	Albaiquniyah
5.	Ilmu Tauhid	Al Jawahirul Al Kalamiyah, Kaifa>yautl
6.	Ilmu Fiqih	Awam, Ummul Bara>him.
7.	Usulul IFqih	Fathul Mu'in
8.	Qo'ida Fiqhiyah	Al Waraka>t, Tashi>l At T}duruqo>t
9.	Fiqh Mawaris	Al Fara> id alhabayah
10.	Ilmu mNtiq	Uddatul Farid
11.	Ilmu Balaqoh	Sullamul Munawaroh
	Ilmu Nahwu	AlHauharul Maknun
	Ilmu Sorof	Alfiyah Ibnu ma>lik, Qowaidul I'rab, Al 'irob
	Ilmu Rudl	Alfiyah Ibnu Malik
	Ilmu Akhlaq	Mandummatul Aru>d
	Muhafadloh	Ta'limul mutaalin.
	Imla'	
	Akhlak	

⁴ Wawancara dengan Gus Reza Ahmad Zahid Lc.MA.13/04/2015.

Sedangkan pada tingkat Tsanawiyah, sasaran utamanya adalah pada ilmu Nahwu, terutama di kelas 1 dan 2 tingkat Tsanawiyah dengan Kitab Pegangan yang populer di kalangan pesantren salaf, seperti Alfiyah Ibnu Malik.

Tabel 4.3
Daftar mata pelajaran Tingkat Aliyah

NO	Materi	Buku Ajar
	Tafsir	Tafsir >ul Jalalain
	Ilmu hadist	Alja>mi'as-s}aghir
	Ilmu Tauhid	AlHusun Alhamidiyah, Al fasru as sidiq
	Fiqih	Amahali
	Usful Fiqh	Lubbul Usu>l, Jam al Jawami'
	Ilmu Akhlak	Mau'idotul Mukminin, Salalimul Fud}a>la
	Ilmu Balaghoh	Uqu>dul Juman
	Ilmu Falak	AS Daru> Sul Falakiyah
	Muhafadloh	-
	Imla'	-
	Akhlaq	

Sedang pada jenjang ini lah santri dinyatakan lulus setelah mereka menguasai ilmu yang di berikan pada jenjang Aliyah, namun lebih di tekankan pada pemahaman ilmu-ilmu tafsir, seperti Tafsir Al-Jalalain, Al-Mahalli II dan Al-Jami>' As-S}aghi>r.

Selain mendapatkan ilmu pelajaran di madrasah, para santri juga mendapatkan pelajaran ekstrakurikuler yang dilaksanakan pada jam luar sekolah, dengan tujuan agar santri ketika keluar dari pesantren diharapkan

dapat berhadapan dengan dunia kerja. Seperti yang di katakana oleh KH Reza Muhammad Zahid Lc. MA:

“..Di Pondok ini santri tidak hanya belajar saja namun juga kita belakai dengan beberapa kemampuan yang lain ben gak kaget dengan dunia luar, seprti metode menghitung penanggalan dengan Ilmu Falak. Di samping juga menyelenggarakan kursus lain seperti juranlistik, komputer, kepribadian, , kepramukaan, santri lirboyoy juga bekerjasama dengan Depnaker, dalam rangka meningkatkan kemampuan santri mengadakan pelatihan Otomotif meliputi mobil, seperda Motor, diesel dan mesin otomotif yang lain. Sedang yang putri kita belaki dengan kursus menjahid, agrobisnis, kursus computer, pelatihan kewirausahaan yang lain.⁵

Maka secara tidak langsung pendidikan yang di jalankan oleh PP Lirboyoy tidak hanya materi yang di berikan pada santri saja namun satnri juga di bekali dengan keterampilan untuk mempersiapkan mental serta dapat terjun dimasyarakat dan bermanfaat untuk semua.

Maka setandar kelulusan pondok sendiri tidak hanya lulus pada pelajaran dan juga hafala materi pada tingkat yang ditentukan namun juga kepribadian serta kemampuan keterampilan.

Adapun bagaimana teknis di Pendidikan di Lirboyoy seperti yabg di katakana oleh Mustahiq Wawan:

“... Teknis pendidikan di Pondok Pesantren Lirboyoy menerapkan 2 sistem pendidikan yang berjalan berdampingan dan padu: Classical (madrasah/ sekolah) diterapkan sebagai pembelajaran wajib yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing santri dalam menyerap dan memahami keilmuan yang diberikan. Bersifat wajib bagi santri-santri dengan mata pelajaran yang telah dibakukan sebagai tingkatan-tingkatan pembelajaran. Di mulai pada pertengahan bulan Syawal sampai pada akhir bulan Rajab di setiap tahunnya. Dengan masa libur 2 kali dalam 1 tahun yakni 10 hari pada bulan Maulid dan 30 hari di bulan Ramadhan.

⁵ Wawancara dengan Gus Reza pada hari senin 13/04/2015.

Tradisional (Pengajian Kitab) berupa pengajian bandongan, sorogan, diskusi/ musyawarah pendalaman masalah teks keagamaan dan bahtsul masail dengan kupas problema keagamaan terkini.

Pengajian Kitab sangat dianjurkan sebagai bekal tambahan keilmuan santri. Berlangsung sepanjang tahun di setiap tahunnya dan pada bulan Ramadhan Pesantren Lirboyo selalu mengadakan Pengajian Kilatan.

2. Profil Mutu Lulusan PM Gontor

Langkah pertama dalam mendirikan Pondok Gontor baru adalah dengan membuka *Tarbiyatul Athfal* (TA). Berkat kesungguhan, keuletan, kesabaran, dan keikhlasan pengasuh Pondok Gontor baru, usaha ini berhasil membangkitkan kembali semangat belajar masyarakat desa Gontor. Program TA ini pun pada berikutnya tidak hanya diikuti oleh anak-anak, tetapi juga oleh orang dewasa. Peserta didiknya juga tidak terbatas pada masyarakat desa Gontor tetapi juga masyarakat desa sekitar.⁶

Enam tahun sudah TA berdiri. Kehadirannya disambut dengan kegairahan yang tinggi oleh para pecinta ilmu. Untuk itu mulailah dipirkan upaya pengembangan TA dengan membuka program lanjutan TA yang diberi nama “Sullamul Muta'allimin” (SM), tahun 1932. Pada tingkatan ini para santri diajari secara lebih dalam dan luas pelajaran fikih, hadis, tafsir, terjemah al-Qur'an, cara berpidato, cara membahas suatu persoalan, juga diberi sedikit bekal untuk menjadi guru berupa ilmu jiwa dan ilmu pendidikan. Kegiatan ekstra-kurikuler mendapat perhatian luar biasa dari

⁶ Nurhadi Ikhsan, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor* (Ponorogo: Pondok Modern Gontor 2006). hl 1

pengasuh Pondok melalui pengadaan klub-klub dan organisasi-organisasi keterampilan, kesenian, olahraga, kepanduan, dan lain-lain.

Kehadiran TA dan SM telah membawa angin segar yang menggugah minat belajar masyarakat. Program pendidikan di TA berkembang pesat. Jika pada awalnya TA hanya bermula dengan mengumpulkan anak-anak desa dan mengajari mereka mandi, membersihkan diri serta abagaimana berpakaian untuk menutupi aurat, maka dalam satu dasawarsa kemudian lembaga ini telah berhasil mencetak para kader Islam dan muballigh tingkat desa yang tersebar di sekitar desa Gontor. Melalui merekalah nama Pondok Gontor menjadi lebih dikenal kembali oleh masyarakat.

Perkembangan tersebut cukup menggembirakan hati dan benar-benar disyukuri pengasuh pesantren yang baru ini. Kesyukuran tersebut ditandai dengan acara “Kesyukuran 10 Tahun Pondok Gontor”. Acara kesyukuran dan peringatan menjadi semakin sempurna dengan diikrarkannya pembukaan program pendidikan baru tingkat menengah pertama dan menengah atas yang dinamakan Kulliyatul Mu’allimin al-Islamiyah (KMI) atau Sekolah Guru Islam, yang menandai kebangkitan system pendidikan modern di lingkungan pesantren.

Kulliyatul Mu’allimin al-Islamiyah (KMI) adalah Sekolah Pendidikan Guru Islam, yang didirikan pada 19 Desember 1936, bertepatan dengan peringatan 10 tahun Pondok Gontor. Pada momen itu pulalah tercetus nama baru untuk Pondok Gontor, yakni “Pondok Modern

Darussalam Gontor”. “Darussalam” berarti “Kampung Damai”. Namun pondok ini lebih dikenal dengan sebutan “Pondok Modern”, atau “Pondok Gontor”, yang dinisbatkan kepada nama desa di mana lembaga ini berdiri, yaitu Desa Gontor.⁷

Pondok Modern Gontor (PM Gontor) dalam sitem pelajarannya seperti yang di ungkapkan oleh USt KH Masyhudi sobari mengattakan

“..hingga saat ini berjalan dengan system pengajarannya menggunakan system KMI Kuliyatul mualiminal Islamiyah. Dimana dengan system pengajaran ini berharap dapat terwujudnya landasan institusional pondok sendiri yang di antara adalah mencakup 4 unsur, yaitu: Nilai-nilai Dasar, Visi dan Misi, Orientasi Pendidikan dan Falsafah/Moto Pendidikan.⁸

Nilai dasar PM Gontor diantaranya adalah 1) Ke-Islaman, meliputi:

a. Aqidah, Syari'ah, Akhlaq, b. Tradisi Keilmuan dan Kerohanian Islam. 2) Ke-Indonesiaan meliputi: a. Pancasila dan UUD 45 b. Undang Undang No. 20 Th. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. c. Undang-Undang lainnya yang terkait, d. Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. 3) Kepesantrenan: meliputi a) Panca Jiwa Pesantren: Keikhlasan, Kesederhanaan, Ukhuwah Islamiyah, Kemandirian, Kebebasan. b) Moto Pesantren: Berbudi Tinggi, Berbadan Sehat, Berpengetahuan Luas, Berpikiran Bebas. c) Tradisi Luhur (Sunnah) Pesantren.

PM Gontor Memiliki visi yaitu Sebagai lembaga pendidikan pencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah thalab al-'ilmi; serta menjadi sumber ilmu pengetahuan Islam, bahasa al-Qur'an, dan

⁷ Team KMI Pengasuhan “ Manajement KMI” Gontor 2014, hlm 10.

⁸ Wawan cara dengan Ust Masyhudi Sobari L.c pada tanggal 5 Maret 2015.

ilmu pengetahuan umum dengan tetap berjiwa pesantren. Dan misi PM Gontor Adalah membentuk generasi yang unggul menuju terbentuknya khaira ummah, Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat, Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek, Mewujudkan warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah swt.

Maka dengan visi misi PM Gontor mempunyai tujuan yang diantaranya adalah terwujudnya generasi yang unggul menuju terbentuknya khaira ummah, Terbentuknya generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat, Lahirnya ulama yang intelek yang memiliki keseimbangan dzikir dan pikir. Terwujudnya warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah swt.⁹

Orientasi pendidikan di PM Gontor adalah kemasyarakatan , tidak berpartai, sebagai perekat umat, dengan prinsip berdiri di atas dan untuk semua golongan dan ibadah thalab al ‘ilmi. PM Gontor dalam setiap kegiatannya berdaasrkan falsafah yang diantaranya adalah:¹⁰

1. Falsafah Kelembagaan

a. Pondok Modern Gontor berdiri di atas dan untuk semua golongan.

⁹ Nurhadi Ikhsan , *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, hlm 4

¹⁰ Team KMI “ buku pedoman standar operasional KMI.

- b. Pondok adalah lapangan perjuangan, bukan tempat mencari penghidupan.
- c. Pondok itu milik umat, bukan milik kyai

2. Falsafah Kependidikan

- a. Apa yang dilihat, didengar, dikerjakan, dirasakan, dan dialami santri sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan.
- b. Hidup sekali, hiduplah yang berarti.
- c. Berjasalah tetapi jangan minta jasa.
- d. Mau dipimpin dan siap memimpin, patah tumbuh hilang berganti.
- e. Berani hidup tak takut mati, takut mati jangan hidup, takut hidup mati saja.
- f. Seluruh mata pelajaran harus mengandung pendidikan akhlak.
- g. *In uriidu illa al-ishlah* (Aku tak bermaksud kecuali perbaikan)
QS. Hud : 87.
- h. *Khair al-nas anfa`uhum li al-nas* (Sebaik-baik manusia adalah yang lebih bermanfaat bagi sesama).
- i. Pendidikan itu *by doing*, bukan *by lips*.
- j. *Labuh bondo, bahu, pikir, lek perlu sak nyawane.*
- k. Berbuatlah melebihi apa yang telah diperbuat oleh para pendahulu.
- l. Hanya orang penting yang tahu kepentingan, dan hanya pejuang yang tahu arti perjuangan.

3. Falsafah Pembelajaran

- a. Metode lebih penting daripada materi pelajaran, guru lebih penting daripada metode, dan jiwa guru lebih penting daripada guru itu sendiri.
- b. Pondok memberi kail, tidak memberi ikan.
- c. Ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian.
- d. Ilmu bukan untuk ilmu, tetapi ilmu untuk ibadah dan amal.
- e. Pelajaran di KMI: agama 100% dan umum 100%.

Program Pendidikan dalam Sistem Mu'allimin diintegrasikan dengan Sistem Pesantren, santri hidup di dalam asrama yang berdisiplin selama 24 jam penuh, dengan bimbingan para guru dan Kyai. Maka kurikulum Mu'allimin tidak terbatas pada pelajaran di kelas saja, melainkan keseluruhan kegiatan di dalam dan di luar kelas merupakan proses pendidikan yang tak terpisahkan. Untuk memudahkan pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi, maka program-program tersebut bisa dikelompokkan menjadi : 1) intra kulikuler yang meliputi: a. 'ulumul Islamiyah, b. Ulum 'Arabiyah, c. 'Ulumul 'Ammah. 2) Ko-Kurikuler Dilaksanakann di luar jam sekolah di bawah bimbingan guru-guru dan santri-santri senior. Yang diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Ibadah Amaliyah

- 1) Shalat
- 2) Puasa

- 3) Membaca Al-Qur'an
- 4) Dzikir, wirid, dan do'a

b. Ekstensif Learning :

- 1) Pembinaan dan pengembangan 3 bahasa (Arab, Inggris, Indonesia)
- 2) Belajar *muwajjah* (Tutorial) di sore dan malam hari.
- 3) Pengkajian kitab-kitab klasik.
- 4) Latihan dan Lomba Pidato dalam 3 bahasa.
- 5) Cerdas cermat
- 6) Diskusi, seminar, simposium dan bedah buku.

c. Praktek dan Bimbingan

- 1) Praktek Adab dan Sopan Santun/Etika.
- 2) Praktek Mengajar/Keguruan
- 3) Praktek Laboratorium IPA
- 4) Praktek Laboratorium Bahasa
- 5) Prektek Dakwah Kemasyarakatan
- 6) Praktek Manasik Haji
- 7) Prektek Menyelenggarakan Jenazah
- 8) Bimbingan dan Penyuluhan

Sedangkan ekstrakurikuler dilaksanakan di luar sekolah oleh pengurus organisasi santri, di bawah bimbingan guru dan santri senior. Kegiatan ekstrakurikuler ini antara lain meliputi: a) Latihan dan praktek berorganisasi (kepemimpinan dan manajemen). b) Kursus-kursus dan

latihan-latihan (Pramuka, ketrampilan, kesenian, kesehatan, olahraga, perkoperasian, kewiraswastaan, sadar lingkungan, bahasa, jurnalistik, retorika, dan lain-lain). c) Dinamika Kelompok Santri (baik kelompok-kelompok wajib, ataupun kelompok-kelompok minat). Dan terakhir d) Pembekalan calon alumni KMI. Penugasan alumni di pondok-pondok cabang dan pondok alumni. Tidak hanya itu saja PM Gontor memiliki segudang kegiatan non akademis untuk menunjang kompetensi diri para santrinya yang di antaranya adalah Lomba bidang olah raga dengan Pekan Olah Raga Dan Seni (PORSENI) baik antar asrama, kelas, dan juga antar klub kegiatan. Lomba pidato antar zona kegiatan pidato, Lomba tilawah Al-Qur'an, Gontor Olimpiade dimana seluruh kegiatan dari berbagai bagian organisasi di adakan baik bidang kesenian, olahraga, kepramukaan. Serta PM Gontor mengadakan pagelaran seni akbar yang di prakarsai oleh siswa kelas 6 dan siswa kelas 5.

Di KMI Gontor penilaian atas prestasi siswa dilakukan dengan prinsip objektif, adil, transparan, terpadu, dan menyeluruh. Semua pengalaman yang dialami oleh siswa tidak luput dari penilaian, baik yang bersifat akademis maupun non akademis. Penilaian meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.

Secara garis besar penilaian hasil belajar dilaksanakan 2 kali dalam setahun melalui ujian pertengahan tahun dan akhir tahun. Di samping itu ada bentuk penilaian yang lain berupa ulangan umum dan ulangan harian

Ditinjau dari tekniknya, penilaian yang diterapkan di KMI Gontor dibagi menjadi 2 macam, yaitu penilaian kuantitatif dan penilaian kualitatif. Penilaian kuantitatif dilakukan melalui tes tulis, tes lisan, dan tes praktik terhadap aspek intra kurikuler. Sedangkan pada aspek ko kurikuler dan ekstra kurikuler penilaian dilakukan melalui pengamatan, penugasan, dan penilaian hasil karya siswa dalam bentuk raport mental.

Melihat paparan diatas maka output PM Gontor memiliki profil tersendiri yang di antaranya adalah Profil Alumni:

1. Mukmin, muslim, ,muhsin.
2. Komit pada perjuangan.
3. Perekat ummat.
4. Berjiwa guru.
5. Warga negara yang baik.

Berdasarkan sumber wawancara dan beberapa data lapangan yang ada maka peneliti dapat mengambil isntisari mengenai mutu lulusan pondok pesantren yang diantaranya adalah

Di Pondok Pesantren Lirboyo mutu lulusan adalah:

1. Teknis pendidikan di Pondok Pesantren Lirboyo menerapkan 2 sistem pendidikan yang berjalan berdampingan dan padu: Classical (madrasah/ sekolah) diterapkan sebagai pembelajaran wajib yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing santri dalam menyerap dan memahami keilmuan yang diberikan. Bersifat wajib

bagi santri-santri dengan mata pelajaran yang telah dibakukan sebagai tingkatan-tingkatan pembelajaran.

2. Santri Pondok Pesantren Lirboyo harus bias menjadi muslim intelektual yang beriman, bertaqwa dan berakhlaqul karimah
3. Menjadi kader ulama yang dapat mentransformasi ilmu agama.
4. Mahir dalam gramatikal bahasa Arab dan ilmu agama.
5. Menjadi mukmin muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlaqul karimah dan disiplin.
6. Kegiatan belajar dibagi menjadi pagi siang dan malam dimana pada pagi hari mereka mengkaji ilmu bahasa dan kajian bahsul masail. Sedang pada siang hari mereka meneruskan bahsul masail dan pada malam hari belajar mengejain masailul fiqiyah. Disela-sela kegiatan belajar tersebut para santri di berikan kegiatan seperti latihan berpidato dan beberapa kegiatan ekstra lainnya untuk meningkatkan potensi diri santri.
7. Gontor dalam proses belajar mengajar menggunakan system mandiri yang di sebut dengan KMI (Kulliyatul Mualiminal Islamiah) yang artinya sekolah guru islam.
8. Kurikulum yang di berikan di PM Gontor di bagi menjadi tiga yaitu: intrakulikuler, ko kurikuler dan ekstrakulikuler. Dimana di dalam intakurikuler terdapat beberapa materi pelajaran baik dari bidang dirosah islamiyah, dirosal loghowiyah arab dan English dan juga dirosah 'ammah. Sedang untuk menungjang kegiatan belajar

intakurikuler adalah kegiatan ko kurikuler yaitu belajar di sore hari dan malam hari didalam kelas masing masing dengan materi pelajaran yang di tentukan yaitu materi penunjang.

9. Menurut PM Gontor, mendidik tidak bisa dimaknai secara sempit pragmatis. Mendidik adalah membentuk karakter, membiasakan kehidupan yang baik, menumbuhkan jiwa pejuang, jiwa mundzirul qoum, jiwa amar ma'ruf nahi mungkar, yang mampu untuk membawa kemaslahatan bagi kehidupan ummat manusia.
10. Di Pondok pesantren seluruh santri diajarkan ilmu kehidupan, bagaimana hidup dan menghidupi, berjuang dan memperjuangkan. Hal itu dituangkan dalam beberapa bentuk kegiatan selama 24 jam, mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali bahkan tidur itu sendiri mengandung makna mendidik bagi santri.
11. Kegiatan non akademik meliputi: kepramuakaan, keseniaan, keterampilan, keilmuan, bahasa, ketangkasan, tulis-menulis, kepanitiaan, dan lain sebagainya. Seluruh kegiatan tersebut dimenej langsung oleh santri dan dibimbing oleh bapak guru. Seluruh santri dituntut untuk mengikuti kegiatan sesuai dengan minat masing-masing.
12. Selain itu santri juga dilatih kepemimpinan melalui kepanitiaan-kepanitian, organisasi rayon, konsulat, club, dan lain-lain. Mereka dilatih untuk memenej, mengatur dan di waktu yang lain mereka juga harus mau diatur oleh orang lain.

13. Seluruh dinamika kehidupan yang telah diatur oleh pondok sesuai dengan ijhtihad para kiayi merupakan mengandung makna filosofis yang mendidik. Apa yang dilihat, didengar, diraskan, dialami merupakan pedidikan yang mahal. Oleh karenanya seluruh kegaitan harus mengandung makna pendidikan.

B. Manajemen Sumber Daya Guru MSDG

1. Perencanaan

a. Perencanaan MSDG Di PP.Lirboyo

Sebuah langkah awal yang harus dikerjakan sebelum menuju kelangkah selanjutnya adalah langkah perencanaan. Perencanaan yang matang akan membuat keberhasilan dalam setiap programkegiatannya, karena perencanaan dalam hal ini berfungsi sebagai acuan bagi proses-proses berikutnya tentang hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Jika perencanaan dapat disusun dengan baik, itu berarti ada acuan yang jelas tentang upaya yang akan dilakukan dalam hal ini tentu akan lebih memberikan kejelasan arah bagi seluruh upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Dalam organisasi sekolah, perencanaan SDM secara sederhana berarti rencana mengsi pekerjaan kosong secara proaktif, agar memperoleh SDM yang mampu mendukung dan melaksanakan

tugas organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai organisasi yang baik/sehat.¹¹

Meskipun sebagai langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh fungsi SDM, perencanaan ini sering kali dilaksanakan secara tidak serius atau bahkan diabaikan. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien, serta lebih jelas arah yang dituju karena disesuaikan dengan visi lembaga yang ada.

Perencanaan SDM dalam kajian ini adalah sebuah perencanaan yang disusun secara sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan sumber daya manusia (personal) dalam lembaga pendidikan yakni guru Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. Meskipun tidak sebesar dan sedetail perencanaan SDM yang dilakukan lembaga-lembaga bisnis dan profit, namun tahap ini tetap merupakan langkah penting yang harus dilakukan oleh manajemen lembaga pendidikan.

Seperti hasil wawancara peneliti dengan salah satu pengasuh unit PP Lirboyo yaitu Gus Reza mengatakan sebagai berikut:

“Perencanaan dan prediksi tentang kebutuhan guru PP Lirboyo dilakukan dengan melihat dan memperhatikan keadaan guru yang ada, sehingga dapat nantinya kita lihat kebutuhan guru yang akan kita rekrut. setelah itu baru kita usulkan ke yayasan untuk bisa dilaksanakan perekrutan guru dari santri sendiri”¹²

¹¹ Hadari Nawawi, Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, (Yogyakarta: Gajahmada University), hlm 313.

¹² Wawancara dengan Gus Reza Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. 23/04/2015, pukul 15:35.

Selanjutnya dalam wawancara penelitian dengan penelitian beliau juga mengungkapkan bahwa:

“berkenaan dengan perencanaan kebutuhan guru, kita tentu ingin melihat dulu kelemahan serta kekurangan guru di sebelahmananya, apa yang dibutuhkan oleh sekolah untuk menunjang pendidikan tersebut, baru kita menentukannya.”¹³

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa, setiap awal tahun PP Lirboyo Kediri selalu merencanakan kebutuhan tenaga guru yang di butuhkan untuk jangka yang panjang dengan melihat kekosongan jabatan yang harus dipenuhi.

Kemudian, untuk proses perencanaan SDM guru, menurut Gus Reza menyampaikan:

“PP Lirboyo Kediri perencanaan ketenagaan dilakukan melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen pondok. Setiap akhir tahun (sebagai persiapan menghadapi tahun ajaran baru), manajemen pondok selalu mengkaji ulang data, apakah ada kekurangan tenaga, apakah ada tenaga yang akan pensiun, mutasi dan sebagainya”. Jika dalam proses ini ditemukan data adanya guru yang akan pensiun, mutasi atau mengundurkan diri. Demikian juga dalam hal kurikulum, apakah akan terjadi penambahan jumlah jam pelajaran atau program kegiatan. Dan dari hasil evaluasi tersebut kemudian diproses untuk menyusun perencanaan tentang perlu tidaknya melakukan rekrutmen.”¹⁴

Dari hasil diatas diketahui bahwa perekrutan tenaga baru didasarkan oleh manajemen sekolah setiap akhir tahun pelajaran dengan melihat data ketenagaan apakah ada guru yang habis masa tugas/kontrak, hal-hal lain yang mengakibatkan guru tidak bisa

¹³ Wawancara dengan Gus Reza Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. 23/04/2015, pukul 15:35.

¹⁴ Wawancara dengan Gus Reza Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. 23/04/2015, pukul 15:35.

melaksanakan tugas guru atau berhenti/diberhentikan dari tugas, juga adanya perubahan kurikulum dan penambahan program kegiatan.

Dalam perekrutan ketenagaan juga mempertimbangkan dan melibatkan berbagai sumber, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Wawan Stiabudi bahwa:

“kami di PP Lirboyo Kediri ini dalam rekrutan tidak melibatkan sumber eksternal atau orang luar, hanya saja lebih mengutamakan melibatkan sumber internal, yaitu alumni santri dari PP Lirboyo Kediri itu sendiri. Sehingga selama dari dalam masih cukup ya diberdayakan yang didalam, kecuali dia tidak cukup baru kita cari”.¹⁵

Dalam melakukan perencanaan SDM ini, manajemen pondok juga senantiasa melibatkan para pengelola pondok seperti wakil pengasuh bidang kurikulum dan pengajaran, dan juga pengelola pondok yang lain untuk menyusun perencanaan kebutuhan dan pengadaan tenaga pondok yang lain untuk menyusun perencanaan kebutuhan dan pengadaan tenaga sekolah yang akan direkrut. sebagaimana disampaikan kepada dirosah PP Lirboyo Kediri sebagai berikut:

“Biasanya mereka berpartisipasi dalam bentuk menentukan kriteria seperti siapa yang akan direkrut dan persyaratan apa saja yang diperlakukan oleh pelamar serta dimana nanti mereka akan ditempatkan dan bagaimana cara penggerakan, tentunya sesuai yang dibuat yayasan dan sekolah”.¹⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dalam prakteknya penentuan tenaga baru PP Lirboyo Kediri didasarkan

¹⁵ Wawancara dengan kepala disiplin PP Lirboyo Kediri. 23/04/2015/ pukul 09:45.

¹⁶ Wawancara dengan kepala dirosah

pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen pondok dengan melibatkan semua unsur pengelola pondok pada akhir tahun pelajaran. Dan dalam perekrutan tenaga juga mempertimbangkan sumber internal dengan demikian tidak mengabaikan kompetensi dan profesionalitasnya.

b. Perencanaan MSDG PM Gontor

PM Gontor dalam mendidik santri, guru, keluarga dan masyarakat tidak lepas dari sebuah perencanaan yang matang. Program kegiatan di PM Gontor di rancang untuk memenuhi kebutuhan pendidikan berdasarkan apa yang akan di lihat, apa yang akan di dengar, apa yang di rasakan oleh para santri dan juga apa yang akan di kerjakan santri. Maka pada masa ujian akhir semester, bagian Pengajaran (KMI) dan juga Pengasuhan selaku pemegang tanggung jawab kegiatan santri dan guru mengadakan perkumpulan untuk membahas evaluasi program tahunan yang sudah berjalan selama setahun, evaluasi guru, evaluasi kamar unit usaha PM Gontor hingga sidang penilaian kecakapan hidup santri yang hingga berujung penempatan pengabdian siswa akhir.¹⁷

Ust Hudaya menambahkan ketika waancara dengan beliau

“bahwa program podok harus di buat sedinamis mungkin untuk membuat dinamika kehidupan pondok berwarnakan dunia pendidikan tak ada waktu yang kosong, padet dengan kegiatan sehingga santri lebih dinamis dan hidupnya penuh dengan kegiatan yang bermanfaat.”¹⁸

¹⁷ Wawancara dengan Muhammad Hadi Amroni Staff pengasuhan Gontor 1 pada 01/06/2015, pukul 23:00.

¹⁸ Wawancara degan Ust Hudaya Pengasuh Gontor Putra Kampus 2 pada 02/05/2015, pukul 01:00.

Ada, setiap tahun jumlah SDM guru yang dibutuhkan di Pondok Modern Gontor selalu berubah, hal itu dikarenakan kebutuhan yang ada di dalam pondok. Perencanaan dilakukan melalui pengamatan kebutuhan kuota per unit usaha atau kantor, penambahan bagian/kantor, kapasitas tenaga pengajar materi, dan potensi guru pembimbing konsulat, club, pramuka, dll.

Dengan demikian SDM yang ada di dalam pondok telah merata dari berbagai segi, yang mana diharapkan dapat dipotensikan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di dalam pondok.

Seluruh SDM yang ada di dalam pondok merupakan alumni pondok itu sendiri, sehingga mudah bagi pondok untuk menyatukan visi dan misi dalam mendidik. Seluruh guru yang ada pasti pernah merasakan menjadi santri dengan segala dinamika kehidupan yang telah dirasakannya, sehingga apa yang dilakukan guru dalam mendidik santri merupakan pengalaman yang telah dirasakan, yang telah teruji, bukan sekedar teori.

Jadi, Gontor tidak akan pernah kehabisan sumber daya pendidik ataupun pengajar, karena selalu mengkader, melatih, mendidik para santrinya untuk dapat menjadi Sumber Daya Manusia yang dapat diandalkan.

Dalam sidang Kegiatan tahunan dalam rangka membuat program kegiatan pondok selama setahun ajaran, pengasuhan santri dan Staff KMI membaginya dalam 3 kategori yang di antaranya

adalah kegiatan pasti yaitu kegiatan belajar mengajar dan kegiatan tahunan seperti Apeltahunan lomba lomba, gontor olympiade. Kedua program tambahan dalam meningkatkan kualitas santri atau guru berupa pelatihan atau workshop yang bersifat tidak mesti tahunan. Dan yang ketiga adalah program kegiatan kedatangan tamu besar atau program yagn dating dari Kiyai atau pimpinan pondok.¹⁹

Maka bila sidang program kegiatan tahunan telah selesai maka pengasuhan mulai mengevaluasi keadaan sarana prasarana guru dan santri. Untuk sarana serta parasarana guru, karena guru tidak bertugas hanya mengajar saja maka selain mengajar juga mereka menjalankan unis usaha dalam merangka membantu pondok dan juga belajar kuliah. Maka pengasuhan santri mulai mengevaluasi efektifitas staff dalam bekerja dan juga dalam saranyanya. Sehingga untuk menganalisis kebutuhan sdm guru yang ada dapat mudah terlaksana yang menghasilkan jumlah sdm yang di butuhkan. Kebutuhan sdm juga di lihat dari angket yang di bagikan kepada seluruh guru dalam rangka mengetahui lanjut atau tidaknya mereka dalam pengabdianya.

Perencanaan itu semua tidak lain untuk mencari kader penerus dan untuk kelangsungan lembaga PM Gontor itu sendiri. Al Ustadz DR. KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam pidatonya mengatakan:

¹⁹ Wawancara dengan Ust Hadi Amroni Ketua pengasuhan santriGontor putra kampus 1. 04/042015.

“Seorang pemimpin harus mempunyai kepedulian membina kader, karena ia berkepentingan untuk memelihara dan membentengi ide-ide yang selama ini diperjuangkan. Kader adalah pengawal dan pelanjut idealisme, bukan pewaris jabatan dan kedudukan. Pemimpin yang tidak peduli dengan pembinaan kader, adalah pemimpin egois, yang mungkin khawatir akan tersaingi dengan kadernya, atau bisa jadi tidak peduli dengan kelanjutan idealismenya. Karena itu kader harus disiapkan dan dibina serta dilatih, tidak bisa ditunggu muncul dengan sendirinya.”

Dapat di pahami bahwa kiyai itu adalah pemimpin dan pemimpin itu harus membuat kader sebagai SDM yang dapat meneruskan cita-cita serta idealism lembaga, sehingga jelas tidak di pungkiri lagi bahwa perencanaan yang di buat oleh PM Gontor selalu mengacu pada persiapan generasi penerus.

Maka dari paparan data di atas dapat diambil intisari yaitu :

1. Perencanaan dan prediksi tentang kebutuhan guru di Pondok pesantren Lirboyo Kediri dan PM Gontor Ponorogo di lakukan dengan melihat dan memperhatikan keadaan guru yang ada serta melihat kembali kepada sarana dan prasarana.
2. Pondok pesantren Lirboyo Kediri dan PM Gontor Ponorogo merencanakan akan kebutuhan tenaga guru yang harus di penuhi untuk kebutuhan tahun-tahun selanjutnya.
3. Pondok pesantren Lirboyo Kediri dan PM Gontor Ponorogo sama sama memprogram kader untuk generasi yang akan datang, sehingga tidak khawatir akan kehabisan pendidik.
4. Di PP Lirboyo Keidiri perekrutan tenaga baru didasarkan oleh manajemen Pondok setiap akhir tahun pelajaran dengan melihat apakah ada guru yang habis masa tugas/kontrak, hal-hal lain yang mengakibatkan guru tidak bisa melaksanakan tugas guru atau berhenti/diberhentikan dari tugas, juga adanya perubahan

kurikulum dan penambahan program kegiatan demikian dengan PM Gontor.

5. Untuk melangkah pada perekrutan guru maka PP Lirboyo Kediri dan PM Gontor hanya mengambil dari sdm internal tanpa ada sdm guru dari eksternal.

2. Rekrutment

a. Rekrutment SDM Guru PP.Lirboyo

Program perencanaan sudah selesai dan melangkah ke program berikutnya untuk lebih maksimal lagi adalah perekrutan guru, yaitu upaya atau kegiatan untuk mendapatkan calon tenaga baru.

Dalam prakteknya, kegiatan rekrutmen ini menjadi kagiatann yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan menjadi kelanjutan dari kegiatan perencanaan SDM. Kegiatan ini dibutuhkan pada saat organisasi membutuhkan calon tenaga baru untuk mengisi kekosongan jabatan dan kebutuhan ataas pekerjaan tertentu berdasarkan kualifikasi/persyaratan yang diperlakukan dalam jumlah yang cukup. Guz Reza Mengatakan bahwa:

“...dalam proses rekrutmen guru/karyawan baru di PP Lirboyo Kediri kita tetap melaksanakannya namun hanya dari dalam atau internal, hal itu di kerenakan untuk menjaga mutu dari pemahaman materi. Kemudian untuk kreteria. atau syarat dan ketentuannya tergantung para masyikh yang menentukan, selanjutnya kita membentuk team seleksi penerimaan.”²⁰

Proses rekrutmen tenaga baru yang dilakukan PP Lirboyo Kediri dilaksanakan oleh manajemen Pesantren dalam hal ini adalah

²⁰ Wawancara dengan Gus Reza lirboyo Kediri.

panitia yang sengaja dibentuk secara khusus untuk menangani kegiatan tersebut. Dan sebelum kegiatan rekrutmen dilakukan biasanya manajemen PP Lirboyo Kediri membagi dan menentukan tenaga apa saja yang di butuhkan. Pembagian dan penentuan dann penentuan ini biasanya berpedoman pada beberapa kriteria jabatan atau pekerjaan yang diperlukan sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Madrasah dalam wawancara serbagai berikut:

“Kriteria itu meliputi atas kriteria umum dengan ketentuan seperti pemahaman kitab, kedisiplinan tinggi, motivasi, loyalitas dan kemampuan umum. Persyaratan ini menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi pada saat menjadi tenaga baru. selain itu kriteria lain yang harus dipenuhi yakni kriteria khusus berkait dengan syarat dan ketentuannya yang selalu disesuaikan dengan tuntutan bidang yang dibutuhkan oleh manajemen sekolah.”²¹

PP Lirboyo Kediri melakukan kegiatan rekrutmen secara tertutup, dalam arti dengan bersumber dari para santri yang sudah menyelesaikan studinya di ibtidai maka santri melanjutkan pengabdianya di tingkat tsanawi.²²

b. Rekrutment SDM Guru PM Gontor

Setelah perencanaan disusun maka langkah selanjutnya adalah rekrutment, yaitu kegiatan untuk mendapatkan calon tenaga baru. Dalam prakteknya, kegiatan rekrutmen ini menjadi kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan menjadi kelanjutan dari kegiatan perencanaan SDM. Kegiatan ini di butuhkan pada saat organisasi membutuhkan calon tenaga baru

²¹ Wawancara dengan kepala madrasah Hidayatul Muhtadiin PP Lirboyo Kediri. 16/04/2015.

²² Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidai Hidayatul Muhtaiin.

untuk mengisi kekosongan jabatan dan kebutuhan atas pekerjaan tertentu berdasarkan kualifikasi/ persyaratan yang diperlukan dalam jumlah yang cukup.

Dalam wawancaranya dengan direktur KMI yaitu Ust Mashudi Sobari mengatakan bahwa :

“ Proses rekrutment guru di Gontor sepenuhnya dilakukan oleh internal pondok yang melibatkan staf pengasuhan santri, staf KMI, direktur KMI dan wali kelas, yang mana hasilnya tetap akan di sidangkan sebagai putusnya oleh pimpinan pondok”²³

Dari paparan beliau dapat ditangkap bahwa proses rekrutment guru di PM Gontor dilakukan oleh internal Pondok sendiri dengan melibatkan bagian yang terkait langsung dengan santri dan guru.

Proses rekrutmen di PM Gontor sendiri dilakukan dengan sangat ketat dan penuh dengan ketelitian. Hal ini berkaitan dengan sebuah apresiasi kepada anak dan juga menjadi acuan kesuksesan program kedepannya. Proses ini dilakukan dari awal masuk KMI hingga pada Jenjang siswa akhir. Dengan kata lain rekrutment dilakukan karena hanya berasal dari dalam sehingga dilakukan sejak awal.

KH Abdullah Syukri Dalam Pidatonya di kegiatan evaluasi guru (kemisan) mengatakan

“..Dalam membentuk kader harus ada langkah rekrutmen kader, seperti melalui pernikahan kader, mengantarkan beberapa orang yang dianggap potensial, pendekatan kepada putra-putra kader, bisa juga lewat

²³ Wawancara dengan direktur KMI Ust. Mashudi Sobari, Lc senin tanggal 23 maret 2015. 10:35.

pembinaan, pendekatan terhadap beberapa orang yang mungkin bisa dikader, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen yaitu : prestasinya, dedikasinya, loyalitasnya dan tanpa cacat (PDLT). Jadi bukan sembarang orang., sebab kader adalah manusia inti Gontor yang akan bertanggung jawab terhadap hidup matinya pondok.²⁴

Dalam merekrut kader hendaknya diperhatikan beberapa point berikut ini : Prestasi, Dedikasi, Loyalitas dan Tanpa cacat (PDLT) karena hal-hal tersebut akan menjadi modal karakter utama yang bisa dikembangkan sebagai kepribadian kader yang handal. Prestasi akademis dan kerjanya, dedikasi terhadap tugas dan tanggungjawab dalam segala situasi, loyalitas kepada prinsip dan pimpinan serta mempunyai muru'ah (keribadian) yang bersih dari cacat yang akan membuat dirinya tidak mampu mengangkat muka di depan umum.

Dalam menjalankan tugas, biasanya kita dibantu oleh para instruktur, ini adalah langkah strategis, karena instrukturlah yang langsung mendapat pengarahan dari kita, instruktur juga bertanggungjawab langsung untuk melaporkan hasil kegiatannya kepada kita, meski demikian kita tidak boleh hanya menggantungkan dan terlalu percaya dengan instruktur, seolah-olah segala sesuatu sudah beres kalau ditangani mereka, kemudian kita hanya bertopang dagu saja. Instruktur ini bisa kita bentuk untuk

²⁴ Transkrip pidato KH Absullah syukri dalam kegiatan evaluasi mingguan pada hari Kamis yang di sebut dengan Kemisan. 12/06/2011.

kegiatan-kegiatan pengasuhan, KMI, Perlengkapan, Urusan luan dan Pengembangan Bahasa di Pondok.

Kadersasi memerlukan waktu yang lama dan proses yang panjang, tidak bisa hanya dengan merekrut yang sudah jadi, karena itu dibutuhkan kesabaran dalam memproses kader, melalui berbagai aktivitas dan kegiatan, kita membina mereka serta melibatkan mereka dalam proses pematangan dan pembinaan kaderisasi.

Dari paparan data yang ada peneliti memahami : Proses rekrutment SDM guru baru diPP Lirboyo dan PM Gontor sepenuhnya di adakan oleh manajment pondok sendiri. Proses rekrutment tenaga kependidikan PP Lirboyo dan PM Gontor diadakan secara tertutup dalam arti sumber daya guru yang di dapat dari dalam pondok sendiri. PM Gontor dalam Proses rekrutment di laksanakan sejak santri masuk pertama di Pondok namun lebih di tekankan pada saat mereka kelas 5 dan sisea akhir kelas 6.

3. Seleksi

a. Seleksi MSDG PP.Lirboyo

Setelah kegiatan rekrutmen dilakukan kemudian manajemen PP Lirboyo melakukan proses selanjutnya, yakni seleksi untuk menentukan calon manakah yang paling memenuhi kopentensi yang ditentukan. Sebagaimana PM Gontor, PP Lirboyo juga menganut paham homogenitas pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut disebabkan oleh karena kenyataan bahwa pelaksanana pendidikan adalah *out Put* HMM itu sendiri yang lebih bias

memahami visi, misi, nilai serta tujuan pesantren tersebut. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon guru mesti memiliki kemauan, akademis, nonakademis, kepribadian dan moralitas. sebagai ustadz bukan saja dituntut melaksanakan tugas secara professional, tetapi juga harus memilikipengetrahan dan kemampuan yang professional yakni mampu menyampaikan ilmu yang dimiliki kepada santri.²⁵

Dengan demikian, perekrutan guru atau ustadz dipesantren ini menggunakan system lama (system tertutup), yakni mengambil lulusan dari Pondok sendiri yang di anggap memiliki kualifikasi bagus dan memenuhi criteria standar PP Lirboyo.

Di sisilain dalam wawancara wakil ketua pondok peneliti sebagai berikut:

“ketentuan ini dibuat karena obsesi pondok untuk menjadikan Pondok Ini sebagai Pondok yang unggul dalam ilmu Keagamaan dan aktifitas kegiatan, sehingga hal ini pun berimplikasi pada upaya dan langkah-langkah kegiatan manajemen sumber daya manusia di pondok, termasuk seleksi.”²⁶

Perekrutan ustadz tidak melalui penerimaan guru secara terbuka, akan tetapi melalui evaluasi yang telah berlangsung lama sejak mereka masih menjadi siswa HMM (*evaluastion process*).

Sebagai pengajar, ustadz bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya

²⁵ Menurut Guz Ibrahim Alhafidh (lurah Pondok) mengatakan bahwa ustdz harus berhati bersih, ikhlas dan tidak mengharap imbalan, sehingga ilmu ynag disampaikan akan bermanfaat bagi santrinya, wawancara tanggal 23 april 2015.

²⁶ Wawancara dengan kepala madrasah Hidayatul Mubtadiin PP Lirbyo.

secara professional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan professional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan professional, seorang guruyang professional harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan atau mengajar ilmu yang dimilikinya kepada para santrinya. Sedangkan pendidik, ustadz harus memiliki akhlak yang baik yang bias dicontoh oleh santri-santrinya.²⁷

Dari sini dapat di simpulkan bahwa Pondok Pesantren Lirboyo mengadakan kegiatan seleksi ini dengan ditentukan oleh pihak internal pondok itu sendiri dengan kriteria yang di tentukan demi menunjang kelangsungan pendidikan yang berjalan di PP Lirboyo. Lalu hasilnya di putuskan oleh tim dan di berikan kepada para masayeh.

b. Seleksi MSDG PM Gontor

Sebuah langkah penting dalam kemajuan lembaga pendidikan untuk mengadakan proses seleksi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di lembaga tersebut. Proses seleksi di Ponok Modenrn Gontor sendiri sebenarnya dilakukan secara alami sejak santri kelas 1 hingga kelas 6. Dimana dalam hal ini santri adalah kader-kader adalah guru sesungguhnya.

²⁷ Menurut Imam Ghozali wawancara pada 1 april 2015 bahwa seseorang guru yang menyampaikan ilmu pengetahuan harus berhati bersih, berbuat dan bersikap yang terpuji, harus memperlakukan mereka seperti anaknya sendiri, sebagai pengayom, berkasih sayang terhadap santrinya dan hendak memberikan pesan-pesan moral tentang ilmu dan masa depan anak didiknya dan tidak membiarkan mereka melanjutkan pelajaran kepada yang lebih tinggi sebelum menguasai pelajaran dan memiliki akhlak mulia. Dan keseimbangan perkembangan keilmuan (akal) dan Akhlak (hati perilaku) merupakan hal yang harus selalu di kontrol oleh ustadz.

KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam pidatonya di masjid mengatakan:

“Kaderisasi adalah salah satu dari panca jangka yang harus diperhatikan, demi kelangsungan estafet perjuangan. Sejarah menceritakan kepada kita betapa banyak lembaga pendidikan yang gulung tikar karena gagal dalam kaderisasi. Bahkan Nabi Zakaria pun berdoa dengan sungguh-sungguh memohon kepada Allah agar dikaruniai kader pelanjut perjuangan “Yang akan mewarisiku dan mewarisi keluarga Ya’qub, dan jadikanlah ia (kader) orang yang diridhai Allah“.²⁸

Maka langkah penting dalam perkembangan masa depan lembaga pendidikan yaitu membuat kader untuk generasi yang akan datang. PM Gontor dalam menyeleksi kader yang akan menjadi guru di gontor perlu di timbang baik dari segi akademis dan non akademis dan tidak jauh seperti PP Lirboyo. Sehingga hasil akhir dari perjuangan mereka menyantri di gontor di akumulasi di akhir hingga muncul hasil santri yang berkualitas. Namun tidak cukup itu saja DR. KH Abdullah Syukri juga menegaskan dalam pidatonya saat memberikan pengarahan para kadernya di kediaman beliau. Bahwa semua bias menjadi kader namun kader juga harus di seleksi dengan ukuran PDLT (Pendidikan, Dedikasi, Tanpa catat).²⁹

Menjadi guru merupakan awal dari perjuangan yang baik, menuju cita-cita yang besar. Langkah-langkah yang sudah ditempuh selama ini, dengan ditunjuk menjadi pengurus asrama, kemudian

²⁸ Dokumentasi “ Transkrip Pidato Pimpinan Pondok DR. KH Abdullah Syukri Zarkasi MA” Gontor, 19/09/2008.

²⁹ Transkrip pidato Bapak Pimpinan DR KH Abdullah Syukri Zarkasyi ketika kemisan kegiatan mingguan.

OPPM dan Pramuka serta organisasi lainnya merupakan awal pendadaran kader. Dan kader yang sebenarnya adalah guru, karena dia akan bisa mengajar dirinya sendiri, mengajar masyarakat dan mengajar keluarganya, dengan kata lain, kader guru (pendidik) bisa berbuat untuk dirinya sendiri, sekaligus untuk orang lain. Itulah sebabnya madrasah di Gontor bernama Kuliyatul Mu'allimin-Mu'allimat al-Islamiyah (KMI), yang artinya tempat pendadaran dan persemaian kader-kader guru dan pemimpin umat.

Gontor adalah tempat pendidikan kader-kader pemimpin umat. Maka pola dan sistem pendidikannya mengacu pada pola dan sistem pondok kader, harus dengan disiplin yang tinggi dan ketegasan dalam segala hal dan untuk siapa saja. Harus mempunyai loyalitas yang tinggi, baik kepada nilai, sistem maupun pemimpin. Taat komando dalam satu barisan, dalam kebersamaan, saling membantu, mendukung, menguatkan, membela dalam perjuangan menuju sebuah idealisme besar.³⁰

Dari paparan data di atas maka dapat peneliti simpulkan Bahwa:

1. Pondok Pesantren Lirboyo dalam proses seleksinya menentukan *out Put* HMM itu sendiri yang lebih bias memahami visi, misi, nilai serta tujuan pesantren tersebut. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon guru mesti memiliki kemauan, akademis, nonakademis,

³⁰ Transkrip pidato Bapak Pimpinan DR KH Abdullah Syukri Zarkasyi ketika kemisan kegiatan mingguan.

kepribadian dan moralitas. Pondok Pesantren Lirboyo mengadakan kegiatan seleksi ini dengan ditentukan oleh pihak internal pondok itu sendiri dengan melalui beberapa tahapan dan selanjutnya hasilnya di putuskan oleh tim dan di berikan kepada para masayeh.

2. Pondok Pesantren Gontor mempunyai dasar seleksi pada gurunya dan kadenrya yaitu dengan PDLT (Pendidikan, Dedikasi, Tanpa catat).
3. Sedangkan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak lah beda dengan pondok pesantren Lirboyo yaitu mengadakan seleksi guru di mulai sejak mereka masuk kedalam Pondok dan terus dipantau lebih intensif ketika mereka menjelang siswa akhir.
4. Proses seleksi di adakan oleh pihak terkait yang diantaranya adalah pihak KMI selaku pemegang kegiatan akademisnya dan staf pengasuhan yang memegang tanggung jawab nonakademinya. Lalu di musyawarohkan bersama dengan para pimpinan pondok.

4. Orientasi penempatan

a. Orientasi Penempatan Guru PP.Lirboyo

Untuk menindaklanjuti proses seleksi adalah tahap orientasi dan penempatan bagi guru. sebelum guru baru melaksanakan tugas sebagai salah satu tenaga yang bertugas di Pondok Pesantren Lirboyo dalam wawancara dengan peneliti KH. Reza Muhammad Zahid Lc.MA (Guz reza) menjelaskan:

“Pondok Pesantren Lirboyo memberikan orientasi kepada guru baru dengan memperkenalkan kepada mereka tentang kondisi pondok baik kondisi ketenagaan, kondisi fisik maupun nilai dan budaya yang dikembangkan oleh pondok pesantren. Proses penyampaianpun melalui perkumpulan secara resmi, hal ini dilakukan agar guru pengajar atau *muztahiq*. Untuk memberikan orientasi dan memperkenalkan *muztahiq* baru dengan guru dan lama biasanya langsung dilaksanakan oleh pimpinan dan wakil pondok dalam forum-forum rapat atau forum-forum lain yang memungkinkan. Dan pada proses selanjutnya *muztahiq* baru diharapkan lebih proaktif untuk melakukan adaptasi sendiri dengan kondisi lingkungan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.”³¹

Dari paparan diatas bahwa orientasi terhadap guru baru di PP Lirboyo Kediri diberikan secara nonformal dan guru baru diharapkan untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan sekolah.

Dalam tahap penempatan dijelaskan juga oleh beliau sebagai berikut:

“Untuk tahap penempatan, ada dua garapan yang dilakukan Pondok. *Pertama*, Guru baru ini biasanya langsung diberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan menempatkan mereka pada posisi yang telah tersedia formasinya. *Kedua*, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru lama atas tugas baru ini Pondok tidak memandang lama atau tidaknya bertugas, meski sebelumnya Pondok tentunya juga melakukan seleksi dan analisis untuk melihat kinerja personal berdasarkan penelitian yang dimilikinya.”³²

Hal ini dirasa sama dengan diatas dijelaskan juga oleh Ust wawan bahwa;

³¹ Wawancara dengan Guz Reza di Pondok Pesantren Darussalam Lirboyo Kediri. 16 Mei 2015.

³² Wawancara dengan Guz Reza di Pondok Pesantren Darussalam Lirboyo Kediri. 16 Mei 2015.

“...Untuk penempatan, kita tidak pandang, kunci kita kompetensi dan kinerja. Jadi meski baru kalau memang layak tidak masalah. Kompetensi, mampu, mau dan punya waktu. Kalau mampu tapi tidak mau dan tidak punya waktu, ya tidak bisa”.³³

Dari paparan data tersebut diatas disimpulkan orientasi dan penempatan pegawai baru di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, bahwa untuk orientasi terhadap guru baru di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri diberikan secara nonformal dan guru baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Pondok. Sedangkan untuk penempatan guru dan karyawan dengan mempertempatkan kompetensi dan kinerja.

b. Penempatan Guru PM Gontor

Samahalnya dengan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Pondok Modern darussalam Gontor setelah program penyeleksian selesai di kerjakan maka orientasi penempatan guru. Dalam penempatan guru, seperti yang di paparkan oleh beliau Al- Ustadz Hadi Amroni selaku wakil staf pengasukan santri dan guru bahwa:

“...orientasi utama Gontor adalah kapasitas dan kapabilitas seorang guru. Artinya, bahwa Gontor melihat jumlah ideal tenaga yang dibutuhkan. Rumus sederhanya, 1:10, jika santri berjumlah 4000 maka tenaga pengajarnya berjumlah 400 guru. Selain itu kapasitas kamar/kantor bagian juga menjadi perhatian khusus, karena tenaga pengajar di Gontor juga berfungsi sebagai pemegang pola perekonomian pondok. Yang tidak kalah pentingnya adalah kapabilitas atau kemampuan, seluruh guru yang ada di pondok harus memiliki kemampuan dan juga kemauan untuk berjuang dengan ikhlas di pondok. Kemampuan

³³ Wawancara dengan Ust/ Mustahiq Pondok Pesantren HMM pada 16/5/2015.

mengandung makna yang komprehensif, kemampuan akademis, mental dan karakter, manajemen, keterampilan, dll. Setidaknya ada 4 kriteria yang digunakan dalam menentukan tenaga pengajar di Gontor, yaitu: Prestasi, Dedikasi, Loyalitas, dan Tanpa Cacat (PDLT).”³⁴

Dari sini dapat di ambil kesimpulan bahwa PM Gontor Ponorogo dalam orientasi penempatan juga melihat jumlah ideal tenaga yang dibutuhkan. kapasitas kamar/kantor bagian juga menjadi perhatian khusus, karena tenaga pengajar di Gontor juga berfungsi sebagai pemegang pola perekonomian pondok.

Ust Zainuri selaku ketua Pengasuhan santri juga mengungkapkan bahwa :

“ Guru di Gontor harus mengikuti orientasi guru pertama yang di adakan pada bulan syawal ketika 4 hari syawal. Dimana dalam kegiatan orientasi gurubar di berikan materi pengetahuan tentang keguruan baik tugas serta sikap guru bahkan hingga kompetensi guru diuji kembali untuk lebih mematangkan kemampuan serta potensi guru yang mereka miliki. Selanjutnya proses penempatan guru di sesuaikan dengan hasil musyawarah dengan bapak pimpinan pondok sebelumnya dengan melihat kompetensi guru masing—masing”.³⁵

Senada dengan apa yang di katakana oleh direktur KMI Ust Farid Sulistio bahwa :

“ .. Gontor membuat kegiatan untuk guru baru yaitu orientasi guru baru dan langsung di arahkan oleh pimpinan pondok direktur KMI dan wakilnya. Hingga para staff KMI dan Pengasuhan yang tidak lain tujuannya agar supaya guru baru mempunyai ruh keguruan dan berjiwa keguruan. Mereka bukan lagi seperti anggota (Santri) naun mereka adalah guru perwira yang bias di gugur dan di tiru. Adapun

³⁴ Waancara dengan Ust Hadi Amroni Wakil Pengasuhan santri Gontor Putra pusat 14/05/2015.

³⁵ Wawancara dengan Ust Zaenuri ketua pengasuhan gontor pusat 15 /05/2015.

guru semi senior tetap di berikan arahan dalam kumpul pengarahannya guru dengan media pembagian jadwal mengajar. Dalam hal ini guru di arahkan kembali tugas dan fungsinya agar mereka bias memerankan fungsi dan tugas mereka dengan baik begitu juga dengan guru senior(yang sudah berkeluarga) hukumnya wajib ikut.”³⁶

Sehingga dalam hal ini jelas bahwa PM Gontor Ponorogo memberikan orientasi dengan acara formal yang diadakan pada waktu yang di tentukan dengan program yang ditentukan juga. Tidak lain untuk membuktikan dan memeriksa kembali calon guru yang akan mengajar di gontor.

Maka dari paparan diatas dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam proses orientasi dan penempatan. Di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Gontor tidak lah jauh berbeda bahwa guru baru di berikan orientasi tentang peran dan fungsinya serta memberikan informasi tentang keadaan, system nilai nilai yang harus mereka ketahui dengan program kegiatan resmi yang di adakan oleh pimpinan pondok dan para pembantunya.
2. PM Gontor Ponorogo dan Lirboyo menempatkan gurunya berdasarkan kompetensi yang individu dari mereka miliki. Dilihat dari rekam kepribadian dan disiplin dari pengasuhan santri dan hasil musyawarah bersama dengan bapak pimpinan.
3. Adapun guru senior di PP Lirboyo adalah guru yang mempunyai kekerabatan dengan kiai, sedangkan yang tidak mempunyai garis

³⁶ Wawancara dengan wakil Direktur KMI Ust Faris Sulistio L.c 10/05/2015.

kekerabatan biasanya mereka boyong (keluar) dari pondok pesantren.

4. Sedangkan gontor guru senior semuanya adalah guru dari gontor yang sudah lama tinggal di pondok dan mempunyai keluarga harus tinggal di perumahan dosen atau pengajar di pondok, baik dari keluarga garis kerabat kiai atau bukan dari kerabat kiai.

5. Pelatihan dan pengembangan

a. Pelatihan dan pengembangan MSDG PP.Lirboyo

Setelah guru di tentukan tempat dan di orientasi maka proses selanjutnya yaitu bagaimana pelatihan dan pengembangan guru di Pondok Lirboyo. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan usaha terencana dari sesuatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sumber daya yang ada. Pendidikan dalam sesuatu organisasi merupakan suatu proses pengembangan ke arah yang diinginkan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seorang pegawai/karyawan. Seperti hasil wawancara yang diungkapkan oleh ust Setiawan sebagai berikut:

“Pelatihan atau pendalaman bahawsa sininya itu merupakan bagian penting karena, (1) Ust baru yang diekrut sering kali belum memahami benar bagaimana caranya mengerjakan pekerjaannya dengan sempurna, (2) Perubahan-perubahann yang terbaru dari kebijakan pengasuh, (3) Meningkatkan daya saing Pondok dan memperbaiki produktivitas, (4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, jadi diharapkan dengan adnaya pelatihan seluruh guru PP Lirboyo ini akan

meningkat pengetahuannya dan dapat menjalankan tugasnya dengan professional.”³⁷

Program pelatihan dan pengembangan guru dilakukan berdasarkan program yang disusun oleh sekolah sebagai bentuk komitmennya dalam meningkatkan profesionalisme ustadz Sebagaimana disampaikan Gus Reza sebagai berikut:

“Dalam pelatihan dan pengembangan guru, PP Lirboyong Kediri telah membuat agenda atau program pertemuan harian, mingguan dan bulanan. Pertemuan harian dilakukan untuk bahas masalah yang akan diajarkan kepada murid biasanya di malam hari, Pertemuan mingguan dilaksanakan setiap hari Kamis yang berupa pembinaan langsung dari Kiai, dimana Kiai memberikan pembinaan atau memberikan informasi serta hal-hal lain yang perlu disampaikan atau disosialisasikan. Sedangkan untuk pelatihan dan pengembangan, biasanya kita bekerjasama dengan pihak luar, baik itu dengan sekolah lain, Diknas atau lembaga yang memiliki wewenang untuk itu.”³⁸

Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan di PP Lirboyong Kediri telah melakukan Pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan harian mingguan dan bulanan.

Lain dari pada itu tidak hanya pada perkumpulan harian mingguan dan bulanan namun guru diajar kembali untuk mengasah pemahaman mereka tentang ilmu-ilmu yang diajarkan kepada murid dengan cara pertemuan bahas masalah bersama Kiai. Dan juga

³⁷ Wawancara dengan Ust Setiawan di Pondok Hidayatul Mubtadi' in Lirboyong 16/05/2015.

³⁸ Wawancara dengan Gus Reza di Pondok Pesantren Darussalam Lirboyong Kediri 16/05/2015.

mengadakan program kegiatan yang bekerja sama dengan pondok pesantren sejenis untuk membahas berbagai masalah dalam sebuah kajian kajian islam kontemporer.

b. Pelatihan dan pengembangan MSDG PM Gontor

PM Gontor dalam pengembangan gurunya sebagai kader umat terus dibina dan dikembangkan dengan berbagai kegiatan sesuai dengan program yang ditentukan di awal oleh abapak pimpinan. Pimpinan tidak hanya membuat program saja akan tetapi tetap mengawal dan mengevaluasi hingga turun kelapangan untuk memberikan motivasi kepada bawahanya melalui berbagai media.

Disamping itu seluruh ketua-ketua lembaga harus berusaha mengkader stafnya, sebab staf bukanlah pekerja di lembaga atau bagian tersebut tapi mereka adalah kader yang harus dibina, diarahkan, didekati dan dievaluasi. Bukan sekedar diberi tugas tapi juga dimarahi jika terdapat kesalahan, jadi bukan hanya sekedar dipekerjakan.

Semua orang harus melaksanakan proses kaderisasi, jangan sampai karena khawatir disaingi atau dikalahkan peran dan fungsinya lantas tidak melaksanakan kaderisasi. Seorang pemimpin yang tidak pernah menyiapkan kader adalah omong kosong dan bukan pemimpin yang sesungguhnya.

Pondok Gontor akan terus melaju dengan cepat karena tantangan yang akan dihadapi lebih besar dan lebih banyak, maka diperlukan kader-kader yang tangguh dan teruji secara lahir batin,

mengetahui seluruh permasalahan pondok luar dan dalam serta mengalami langsung proses kehidupan santri dan kehidupan pesantren, untuk itu perlu diambil beberapa langkah diantaranya melalui Pengarahan, Pelatihan, Penugasan, Pengawalan (Evaluasi), Pembiasaan, Uswah Hasanah, Pendekatan, Motivasi, Pembekalan, Pembinaan Lahir dan Batin.

Seorang kader harus dibina lahir dan batinnya bahkan perlu didekati melalui berbagai cara seperti dengan pendekatan manusiawi, yaitu diajak ngobrol, diajak jalan kadang diajak bercanda seperlunya, diajak makan dan lain sebagainya. Yang kedua dengan pendekatan program yaitu dengan pemberian tugas yang bermacam-macam dibawah pengarah dan kontrol yang ketat. Yang ketiga dengan pendekatan idealisme yaitu dengan memberikan gambaran kedepan tentang tugas yang dikerjakan dan menggambarkan sasaran yang akan dicapai. Dan yang keempat, harus diadakan evaluasi terhadap program dan kinerja para kader. Dengan empat langkah pembinaan kader tersebut, diharapkan tercipta kader yang teruji secara lahir dan batin. Pembinaan kader bisa juga melalui pelatihan, melalui program dan pembiasaan, kadang perlu dengan pemaksaan dalam beberapa hal. Dengan demikian secara bertahap mereka akan terbiasa.

Para kader atau guru harus dekat dengan pimpinan atau dengan kyai agar selalu ada silaturahmi, agar mereka mempunyai

persepsi yang sama sehingga dapat memahami program pimpinan dan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Dan kalau perlu seyogyanya bisa membaca pikiran pimpinan, dengan tujuan para kader dapat menjalankan instruksi pimpinan di lapangan dengan baik dan benar sebagaimana yang diharapkan Bapak Pimpinan.

Sehingga pimpinanpun menilai kader atau guru sebagaiberikut:

- a. Kader atau guru bukan pegawai ataupun sekedar pekerja dan pelaksana, jangan diperlakukan seperti pegawai, diblebek pekerjaan tanpa pendekatan dan pembinaan. Kader adalah masa depan kita, karena itu harus dibina dengan sungguh-sungguh, dengan ketegasan, kekerasan dan kadang kita harus tega memberikan tugas dan keputusan yang dianggap berat, semua itu untuk ketahanan dan kemaslahatannya, agar mempunyai ketangguhan mental dan jiwa. Kader juga harus banyak dikasih tugas, dibekali wawasan pengalaman, pemikiran dan keilmuan, agar mempunyai kesadaran dan tanggungjawab.
- b. Kader harus selalu disupport, diberi sugesti, motivasi dan dorongan, diberi pengertian akan tugas dan tanggungjawabnya, dibangkitkan idealismenya, agar ia mempunyai self support dan mampu mensupport kepada orang lain.

- c. Kader harus terus dikendalikan dan dievaluasi. Jangan sampai dilepaskan tanpa kendali, hingga menyimpang dari ketentuan. Diberi wewenang, dijelaskan batasan-batasannya dan dievaluasi kesalahannya, dengan demikian dia akan terbina dengan efektif dan meningkat kualitasnya.
- d. Kader harus dibekali dengan berbagai hal sebanyak mungkin, bekal ilmu pengetahuan, pengalaman, wawasan, kepribadian yang tangguh dan yang paling utama dari semua itu adalah akhlaq serta taqwa kepada Allah. Bekal ini akan menjadi senjatanya dalam melaksanakan tugas-tugas.
- e. Kader harus dibina dengan kepercayaan timbal balik, pemimpin memberikan kepercayaan kepada kadernya dan kader juga percaya dengan pimpinannya. Tanpa kepercayaan pengarahan yang kita berikan tidak akan bisa masuk, karena itu kader harus mempunyai kejujuran jiwa dan sikap terbuka.
- f. Mendidik kader harus dengan jiwanya, tidak cukup hanya dengan kecakapan lahiriah semata. Bagaimana kader mempunyai kecerdasan spiritual, ketangguhan mental, kepribadian luhur, berwawasan luas, mempunyai kecakapan dalam banyak hal, kebersihan hari, kejujuran niat, kualitas

ibadah yang baik dll, karena semua itu akan menjadi sumber energi baginya kelak.³⁹

Mereka juga harus diomongi tentang berbagai macam permasalahan pondok, luar dan dalam dengan penuh semangat dan meyakinkan, berbicara dengan mereka tidak cukup hanya dengan retorika ataupun logika, tapi harus dengan semangat. Tidak cukup hanya dengan lisan tapi dengan hati dan seluruh jiwa raga kita, agar dapat menyetrum mereka, mewarnai mereka, mempengaruhi mereka dan dapat meyakinkan mereka.

Kalau perlu mereka dimarahi agar merasa dievaluasi dan dikritik sehingga terlatih daya tahannya dan bisa menerima kritik. Dalam hal ini tidak boleh ada dendam, sehingga apa yang disampaikan bisa diterima dan bisa jadi. Jika masih ada dendam, bisa dipastikan sulit untuk menerima masukan dan mungkin tidak jadi. Karena tidak saling percaya mempercayai dan tidak ada silaturahmi, padahal keberhasilan proses kaderisasi tidak hanya tergantung kepada yang mengkader tetapi juga sedikit banyak tergantung pada sejauh mana kader tersebut siap untuk dikader, kepercayaannya serta keikhlasannya.

Untuk mengkader seseorang, harus ada metode dan seni. Sebab kesiapan seseorang untuk menerima tidak sama. Maka seorang pemimpin harus pandai pandai mencari momen-momen

³⁹ Transkrip pidato pimpinnan pondok KH Abdullah Syukri Zarkasyi MA pada tanggal 03/09/2007.

yang tepat untuk mengkader, memilih metode yang tepat dan yang jelas harus mempunyai seni dalam mengkader, agar proses kaderisasi bisa efektif dan efisien.

Kaderisasi memerlukan proses yang lama, bisa jadi tahunan. Walaupun waktu yang lama belum tentu menjamin keberhasilan sebuah proses kaderisasi. Maka harus berkesinambungan dan terus-menerus.

Peran dan fungsi para kader selalu ditingkatkan oleh Pimpinan melalui berbagai macam penugasan. Disamping itu status sosialnya selalu ditingkatkan dengan diamanati posisi yang strategis baik didalam pondok ataupun diluar pondok, sehingga mereka menjadi manusia yang: mu'tarof, mu'tabar, musta'mal, dan muhtarom. Artinya diakui keberadaannya, dianggap, dipakai dan dihormati. Maka harus kuat dan jangan cepat merasa besar, merasa cukup, akhirnya besar kepala dan melampaui batas-batas kewajaran. Biasanya bila seseorang itu sudah merasa cukup ia cenderung untuk melanggar dan melampaui batas.

Seluruh totalitas kehidupan guru yang ada di Gontor merupakan pelatihan bagi guru itu sendiri, walaupun kemasannya tidak berbentuk formal. Mereka dituntut untuk mampu memenej kegiatan mereka secara mandiri. Dimulai dari manajemen kantor atau bagian, menejemen kelas pada saat mengajar formal,

manajemen kemahasiswaan, dan manajemen kegiatan ekstra bagi guru.

Selain itu, Gontor juga sangat memperhatikan peningkatan dan kemampuan guru, khususnya pengembangan kemampuan akademis. Dalam hal ini, Gontor mengadakan pelatihan-pelatihan yang meliputi beberapa bidang seperti MAFIKIB, Bahasa Inggris, Dirosah Islamiyyah, dan materi-maeti yang dianggap perlu.

Dari paparan data yang peneliti dapatkan maka dapat diambil kesimpulan :

1. Pada kasus pertama Pelatihan atau pendalaman materi dan otientasi pada guru sangatlah penting karena, (1) Ust baru yang diekrut sering kali belum memahami benar bagaimana caranya mengerjakan pekerjaannya dengan sempurna, (2) Perubahan-perubahann yang terbaru dari kebijakan pengasuh, (3) Meningkatkan daya saing Pondok dan memperbaiki produktivitas, (4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, jadi diharapkan dengan adanya pelatihan seluruh guru PP Lirboyoy ini akan meningkat pengetahuannya dan dapat menjalankan tugasnya dengan professionall.
2. pelatihan di PP Lirboyoy Kediri telah melakukan Pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan harian mingguan dan bulanan.

3. Sedang kesus kedua di Pondok Modern Darussalam Gontor Gontor juga sangat memperhatikan peningkatan dan kemampuan guru, khususnya pengembangan kemampuan akademis. Dalam hal ini, Gontor mengadakan pelatihan-pelatihan yang meliputi beberapa bidang seperti MAFIKIB, Bahasa Inggris, Dirosah Islamiyyah, dan materi-maeti yang dianggap perlu.
4. Selain dari pelatihan terstruktur guru juga di latih kepribadiannya oleh kiai melalui Pengarahan, Pelatihan, Penugasan, Pengawalan (Evaluasi), Pembiasaan, Uswah Hasanah, Pendekatan, Motivasi, Pembekalan, Pembinaan Lahir dan Batin.

6. Pengelolaan guru

a. Pengelolaan MSDG di PP.Lirboyo

Kegiatan manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah pengelolaan sdm yang sangat penting dalam kehidupan setiap dan semua personel, yang mendambakan kemajuan dan perkembangan dalam bekerja. Dan sebagai bagian dari upaya peningkatan profesionalitas dan peningkatan mutu, maka PP Lirboyo Kediri merasa perlu menyusun program perencanaan dan pengelolaan karier, program ini dimaksudkan untuk lebih mengembangkan kreativitas dan daya inovasi mereka dan menjalankan tugasnya sebagai guru di lingkungan PP Lirboyo Kediri. Di samping itu program ini juga dimaksudkan untuk bisa lebih memberikan motivasi kepada para Ustadz, menumpuk dedikasi mereka dalam menjalankan

tugas. sebagaimana disampaikan Guz reza PP Lirboyoy Kediri sebagai berikut ini:

“..Konsep pengelolaan dan perencanaan karier guru dan pegawai dilingkungan sekolah diterapkan oleh PP Lirboyoy Kediri melalui pengembangan karier yang bersifat horizontal, yakni dengan memberikan kesempatan untuk dapat memiliki wewenang yang lebih, misalnya tugas membina kegiatan, menjadi wali kelas, dan sebagainya. Untuk dapat mencapai ini tentu saja ada kualifikasi-kualifikasi yang di tentukan masayeh kepada para guru.”⁴⁰

Dalam kegiatan pengelolaan dan perencanaan karier PP Lirboyoy Kediri peranan guru sendiri dalam mengembangkan karier mereka cukup bervariasi.

Sebagaimana disampaikan Kepala Madrasah PP Lirboyoy Kediri sebagai berikut:

“...secara normatif PP Lirboyoy Kediri selalu memebrikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan karier mereka, namun dalam prakteknya justru ada saja – meski tidak besar jumlahnya- guru atau memang belum siap dan sulit untuk diarahkan dalam pengembangan karier mereka itu.”⁴¹

Dalam wawancara tersebut dapat diketahui bahwa PP Lirboyoy Kediri selalu memberikan kesempatan dan informasi tentang pengembangan karier serta memberikan motivasi agar mengembangkan kariernya.

b. Pengelolaan Guru di PM Gontor

Karena pondok ini adalah pondok kaderisasi, maka pola dan sistem pendidikan didalamnya adalah pola dan sistem kaderisasi.

⁴⁰ Wawancara dengan Guz Reza. Pondok Perantren Lirboyoy Kediri.

⁴¹ Wawancara dengan kepala Madrasah PP Lirboyoy Kediri

Dimana seseorang dilibatkan langsung dalam berbagai kegiatan pondok dan dalam urusan pondok. Pola pendidikannya tegas dan keras, dengan disiplin yang tinggi. Guru di PM Gontor tidak hanya mengajar saja namun ada tiga tugas yang meliputi mengajar (mendidik), membantu pondok (membantu di unit usaha pondok) dan belajar (kuliah di Universitas Darussalam dari jam 15:00 – 20:00).

Seorang kader atau guru harus selalu dipahami tentang nilai-nilai dan sistem pondok, karena kalau tidak paham tentang nilai dan sistem bisa saja seorang kader akan melenceng. Dan seorang kader atau kader harus mempunyai loyalitas kepada tiga hal, yaitu loyal terhadap nilai, loyal terhadap sistem, loyal terhadap pimpinan. Maka dia harus selalu berpegang teguh terhadap nilai-nilai pondok, jiwa dan filsafat hidup pondok. Segala langkah yang diambil tidak boleh keluar dari prinsip nilai-nilai pondok. Sistem yang dijalankan harus sesuai dengan sistem yang sudah dijalankan di pondok yang sudah berpengalaman dan sistem tersebut sudah teruji, disamping itu dia harus loyal kepada pimpinan pondok, untuk itu seluruh permasalahan dikonsultasikan kepada pimpinan pondok dan tidak kepada yang lain. Karena kalau konsultasinya kepada orang lain, kebijakan yang diterapkan akan berbeda dan dia akan terwarnai oleh orang lain, disamping itu kalau dia konsultasi kepada orang lain

menunjukkan bahwa dia tidak loyal kepada pimpinan bahkan mungkin ada unsur ketidakpercayaan dan itu sangat berbahaya.⁴²

Guru dikelola dan di bina dengan jalan pengarahan, pelatihan, penugasan dan evaluasi. Dia harus selalu diarahkan dan dipahamkan tentang berbagai macam hal tentang pesantren dan kehidupan pesantren, baik dalam ataupun luar, lahir ataupun batin, harus selalu dilatih dengan berbagai macam penugasan baik yang bersifat akademis ataupun yang non akademis, dengan berbagai gerakan-gerakan, baik didalam pondok ataupun di luar pondok, sehingga mengalami betul permasalahan tanpa harus memilah-milih pekerjaan. Dia harus diuji dengan benturan-benturan sehingga menjadi tahan dan kuat. Disamping itu, pendidikan kader harus dengan uswatun hasanah baik secara moralitas berupa pakaian, akhlak, tingkah laku, dan lain-lain atau secara prestasi atau produktifitas.

Seorang kader yang baik tidak hanya diukur dengan prestasi akademis saja tetapi diukur dari mentalitas, etos kerja, produktifitas, akhlak, ketrampilan, dan kecakapan hidup. Prestasi seseorang bisa diukur dalam waktu 5-8 tahun (hitungan jawa), kalau dalam sekian tahun belum ada perkembangan, berarti kaliberitas kader itu hanya sampai disitu.⁴³

⁴² Transkrip Pidato bapak Pimpinan KH Hasan Abdullah Sahal Dalam pengarahan guru bulanan 12/05/2007.

⁴³ Transkrip Pidato Bapak Pimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi pada kegiatan pengarahan guru mingguan (kemisan) 17/04/2009.

Dari paparan data di atas semua dapat di ambil kesimpulan bahwa:

1. Pada kasus di PP Lirboyo dalam hal pengembangan karier guru pengurus pondok sudah menjalankan dimana sebagian dari pada mereka terus di pacu untuk meneruskan karer mereka.
2. PP Lirboyo memberikan peluang untuk guru yang ingin melanjutkan kuliah s2nya hal ini di karenakan tidak benturan waktunya sedang yang s1 di persilahkan untuk keluar karena factor waktu yang tidak sesuai dengan proses belajar mengajar di pondok
3. Lain halnya Kasus kedua Di PM Gontor. Gontor membherikan waktu untuk mengembangkan dirinya dengan di beri fasilitas waktu kuliah pada sore dan malam hari setelah mahrib hingga pukul 20:00.
4. Guru di beri peluang untuk meningkatkan karernya dengan menjadi wali kelas, pembimbing asrama, dan menjalankan unit usaha pondok sembari belajar berwirausaha.
5. Guru terus di bimbing dan di bina dengan cara penugasan, pengawalan, evaluasi, dan pembiasaan.

7. Penilaian guru

a. Penilaian Guru PP.Lirboyo

Dari hasil wawancara dengan Guz reza tentang penilaian kerja yang dilakukan adalah sebagai berikut:

“Penelitian seringkali dilakukan, baik secara formal maupun informal, terhadap prestasi guru dalam bekerja. Dalam sistem informal kita menyadari bahwa atasan secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahannya, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Secara preodik melakukan supervisi (kunjungan) kelas, untuk melihat peningkatan kualitas proses belajar mengajar, setelah para guru mengikuti berbagai pendidikan, latihan dan pengembangan.

Beberapa aspek penilaian di PP Lirboyo adalah ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran dan kepemimpinan. kalau disekolah umum ada namanya DP3. Nah, kita hanya mengikuti tata caranya saja. penilaian tersebut dilaksanakan terus menerus dan di evaluasi mingguan dan secara umum pada akhir semester di lihat dari hasil akhirnya. Namun disini tidak ada UN dan tidak bias di nilai dari hasil ujian akhirnya saja namun menyeluruh.”⁴⁴

Dari wawancara dengan Guz Reza tersebut, dapat di fahami bahwa penilaian terhadap kinerja para guru meliputi penilaian pelaksana proses KBM berupa supervisi (kunjungan) kelas dan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara preodik selama satu tahun yang diwujudkan dalam format tertentu yang dikenal dengan istilah DP3 kalau disekolah negeri.

Selain itu manajemen sekolah mengembangkan pula penilaian dengan model raport, seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

“Penilaian model raport yakni penilaian berdasarkan catatan-catatan sekolah terhadap kinerja guru terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya.”⁴⁵

Dengan adanya penilaian kinerja, seorang guru dapat mengetahui kelebihan-kelebihan sekaligus kekurangannya dalam pelaksanaan pekerjaan terutama dalam proses KBM. Untuk itu, dari supervisi kelas dapat menjadi dorongn bagi guru untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam pelajaran.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalamenilaian kinerja guru dilakukan dengan cara, supervisi kelas, penilaian secura

⁴⁴ Wawancara dengan Guz reza PP Lirboyo Kediri.

⁴⁵ Wawancara Dengan Ust Khoirul Anwar di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.16 /05/2015

periodik yang diwujudkan melalui format penilaian model raport yang berupa catatan-catatan kepala sekolah.

b. Penilaian guru PM Gontor

Guru adalah kader maka Kader PM Gontor harus terus dibina dan ditingkatkan, termasuk dalam hal ini dievaluasi dan dikoreksi, maka perlu diberi penilaian yang meliputi (PDLT) :

Prestasi, baik dari sisi akademis, mental maupun akhlak. Termasuk dalam hal ini adalah prestasi produktivitasnya, karya besar apa saja yang sudah dilakukan terutama dalam kurun lima tahun terakhir, bila dalam waktu lima tahun tidak mempunyai prestasi signifikan, maka dia bukan kader yang potensial.

Dedikasi yang baik kepada pondoknya. Guru harus sanggup bekerja keras dan berkorban mengabdikan dirinya untuk perjuangan di almamaternya. Mengutamakan kemaslahatan pondok diatas maslahat pribadinya. Yang semua itu nanti akan semakin menguatkan komitmen dalam dirinya.

Loyalitas yang tinggi baik kepada nilai, sistem maupun pimpinan, dengan dasar kepercayaan yang kuat, tidak tengak-tengok atau berbeda orientasi, terbuka dan tidak slintutan.

Tanpa cacat atau aib, dalam menjalankan tugas-tugasnya selalu prima, dan penuh kesungguhan.

Salah satu prinsip kepemimpinan Gontor adalah banyak mengambil inisiatif, aktif dan dinamis. Selalu menyerang pekerjaan, mencari upokoro, menjemput bola dan tidak hanya pasif menunggu

saja. Dengan model ini maka pondok akan maju dengan banyak gerakan, pimpinannya akan correct, santri berdisiplin tinggi dan juga mempunyai prestasi yang bagus. Santri yang berkualitas akan tampak pada sikap, pola pikir dan tingkah lakunya, bahkan dari sorot matanya saja bisa menilai apakah ia serius dalam menjalankan tugas atau tidak.

Model pendidikan PM Gontor adalah totalitas. Total karena sasarannya meliputi aspek spiritual, intelektual dan juga mental. Total karena menggunakan segala sarana untuk mendidik, bahkan dengan keteladanan dan juga penciptaan lingkungan, sehingga segala sesuatu yang dilihat, didengar dan dirasakan santri adalah merupakan faktor pendidikan. Total karena memadukan antara pengetahuan umum dan agama dengan simbang, mencakup kegiatan kurikuler, ko dan juga ekstra kurikuler. total karena proses pendidikannya berlangsung selama 24 jam. Karena itu dalam mendidik, kita juga total, all out, sungguh-sungguh, habi-habisan mengerahkan semua kemampuan puncak, melalui penugasan-penugasan, kerja banyak, pengarahan-pengarahan, bimbingan, pembiasaan dll. Maka termasuk prinsip totalitas ini adalah, penampilan guru-guru harus prima, pakaiannya prima, kesehatannya juga prima, termasuk kecakapannya juga prima.

Terkadang Pimpinan melipat gandakan kerja dan produktivitas dalam rangka mengukir prestasi, tidak boleh sekedar jalan, pelan-pelan, karena Gontor sudah berada di jalan bebas hambatan. Kalau masih pelan-pelan akan semakin ketinggalan dengan kelompok lain, akan

banyak potensi terbengkalai, akan banyak pekerjaan yang tidak dapat diatasi dan akan banyak timbul masalah, akibat dari potensi lebih yang tidak dapat tersalurkan dengan baik. Dalam mendidik kader pemimpin, kita harus menjadikan dinamika sebagai sarana pendidikan. Bahkan rumah pun membutuhkan sebuah dinamika, kalau ada sebuah rumah yang sepi, kosong dari aktivitas, tidak pernah ada tamu datang kesana, tidak makmur, maka itu bukan tipe rumah yang baik dan diberkahi. Dengan dinamika tinggi, kita akan banyak memberikan sentuhan-sentuhan yang baik dan sering kepada para santri, dan itulah pendidikan “atta'tsir bijami'i al-mu'attsirat allati nakhtaaruha qashdan.....”.

Kader-kader bila ditempa sampai sarjana, akan lebih baik, akan lebih matang dan mempunyai PDLT bagus. Wawasan pengalamannya luas dan banyak menguasai masalah, sehingga menjadi kader yang cakap dan serba bisa “all round”. Dalam mendidik, PM Gontor menggunakan uswah hasanah (keteladanan) baik dalam akhlak, prestasi, produktivitas dll.

Kalau kita mampu mengembangkan nilai-nilai taqwa, baik di dalam hati, ucapan, perbuatan atau jawarih (anggota badan) dan kemudian istiqamah (konsisten) dalam disiplin, kerja keras dll, maka prestasi pasti akan kita raih, Allah akan memberikan ilmu ladunni yang langsung dari Allah (min ladun alimin khabir) tanpa kita pelajari, karena keistiqomahan kita dalam ketaqwaan “Dan bertaqwalah kepada Allah, maka Allah akan mengajarimu”. Dalam meningkatkan potensi

diri, semua komponen digerakan, termasuk pondok kita ini disertai dengan wirid dan dzikir.

Kalau dalam istilah jawa ada topo broto, maka di pondok ini kita harus topo kerjo, artinya hidup kita diisi dengan produktivitas kerja sebanyak mungkin, setiap saat dan tidak pernah berhenti atau tengak-tengok kepada yang lain.

Dalam sebuah muhasabah KH Abdullah Syukri Mengatakan :

“..Dinamika yang demikian hebat dengan disemangati nilai-nilai pondok akan menciptakan sebuah miliu yang dipenuhi atmosfir keikhlasan, jidiyah (kesungguhan), pengorbanan, perjuangan dll sehingga malaikat akan turun memberikan suport dan kekuatan kepada kita semua.

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ
أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

30. Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" Kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang Telah dijanjikan Allah kepadamu".

Jadi dari paparan diatas dapat kita ambil bahwa penilaian guru di gontor pad program kegiatan akademis adalah bagaimana persiapan mengajar guru(I'dad), bagaimana cara mengajarnya dengan naktudtadris, dan pemeriksaan hasil evaluasi atau tugas kelas. Sedangkan non akademis dapat di lihat dengan PDLT.

Maka dalam hal penilaian guru di kedua kasus dapat di simpulkan menjadi:

1. Pada kasus di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dalam hal penilaian guru . di lihat dari bagaimana cara kerja, Dalam sistem informal para masayeh dan pimpinan lembaga secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahannya, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Secara preodik melakukan supervisi (kunjungan) kelas, untuk melihat peningkatan kualitas proses belajar mengajar.
2. Pondok Pesantren Lirboyo mempunyai dasar penilaian terhadap gurunya yang di antaranya adalah ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran dan kepemimpinan.
3. Dalam bidang KBM Pondok Pesantren Lirboyo juga mengadakan supervise kekelas-kelas untuk meningkatkan profesionalitas guru.
4. Kasus kedua ya itu Peniulaian Guru Di Pondok Pesantren Gontor yang dlaam Proses KBMnya Gontor mengadakan pemeriksaan buku persiapan ngajar (*I'dad Taris*) setiap sebelum guru mengajar, dan ketika mengajar dengan system tilang *I'dad, naqtu tadr*is penilaiana cara mengajar di kelas dengan model tatacara mengajar gontory. Tidak hanya sampai disitu saja namun hingga apa yang di tulis oleh santri di teliti oleh team penilai guru.
5. Adapun dalam kegiatan non academic, guru PM Gontor di lihat melalui aspek PDLT.
6. Guru di Pm Gontor Ponorogo di nilai dari bagun tidur hingga tidur lagi baik dari segi nilai-nilai taqwa, baik di dalam hati, ucapan, perbuatan atau *jawarih* (anggota badan) dan kemudian istiqamah (konsisten) dalam disiplin, kerja keras.

8. kompensasi

a. Kompensasi MSDG di PP.Lirboyo

Kompensasi adalah sebuah program yang ada dalam sebuah organisasi untuk kelangsungan perjalanan organisasi atau lembaga tersebut. Namun kompensasi yang banyak artinya baik langsung dan tidak langsung. Dalam hal kompensasi langsung Guz reza mengatakan:

“ .. ya secara tidak langsung di Pondok ini tidak ada kata gaji mungkin sama dengan Gontor, sebab di sini kita tanamkan jiwa keikhlasan untuk beribadah. Tidak eberapa memang yang kita kasih kepada mereka tidak seberapa jumlahnya di banding dengan kebutuhan pribadi, jumlah honor mereka kurang lebihnya Rp 100.000 sd Rp 150.000. untuk makan dan asrama mereka juga ada namun kalau pengobatan guru yang skit di tanggung oleh pondok”⁴⁶

Dalam arti kompensasi financial untuk guru di PP Lirboyo tidak menjadi sebuah prioritas guru, tetap ada namun tidak seberapa di banding kebutuhan pribadi. Serta pengobatan dan waktu berlibur tetap ada.

Ditambahkan oleh Guz Reza dalam hal kompensasi non financial:

“ ..yaa... itu julas ada dalam arti begini, para pemimpin dan masyeh member kebijakan yang arif saya kira karna beliau sudah mempunyai ilmunya dan menjadi panutan. Kita juga membuat nyaman para gurunya dalam mengajar dan aturanya, bahkan waktu di lirboyo ini sangat fleksibel dan pembagian kerjaan jelas dan tersitem”.

Dari paparan beliau kompensasi di pondok pesantren Lirboyo baik dalam bentuk financial dan juga non financial berjalan dengan

⁴⁶ Wawancara dengan Guz reza di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri 16/05/2015.

system yang di buat oleh pengurus pondok dan bukan menjadi sebuah prioritas utama.

b. Kompensasi MSDG di PM Gontor

Berbicara kompensasi di PM Gontor adalah sebuah tema yang menarik, yaitu sesuai dengan ungkapan H. Mashudi Sobari bahwa di pondok ini tidak ada namanya gaji. Dan kesejahteraan guru tetap di nomor satukan.⁴⁷

Dalam hal ini peneliti mencoba menanyakan kembali kepada pimpinan pondok untuk mencari data bagaimana kompensasi terhadap guru di jalankan. KH Hasan Abdullah Sahal Selaku pimpinan Pondok mengemukakan bahwa kompensasi di pondok ini banyak macamnya. Di pondok tidak disebut gaji namun ada ikhsan yang diberikan kepada para guru namun tidak begitu banyak sama dengan di luar.

Kesejahteraan para guru di PM Gontor tetap diperhatikan hingga peralatan mandi seperti sabun, pasta gigi, sikat gigi, sabuncuci baju. Tidak hanya itu guru di beri tempat dapur untuk makan selama tiga kali pagi siang dan sore hari dan makanya secara cuma-cuma semua di tanggung oleh pondok bahkan hingga kuliah pun sudah di tanggung oleh pondok, namun untuk ikhsan bulanan mereka berfariasi meneurut tahun pengabdian mereka namun uang itu tidak cukup untuk keperluan pribadinya.

⁴⁷ Wawancara dengan direktur KMI H. Mashudi Sobari, MA. 13/04/2015.

Berbeda dengan guru senior dimana guru yang sudah beristri, pondok meminjamkan rumah atau tempat tinggal, tidak hanya itu beras, teh, gula, kopi, minyak goreng serta gaspun merekadapatkan sehingga kesejahteraan para guru menjadi ikhsan bagi mereka yang ikhlas berjuang didalam pondok.

Lain dari pada itu, Menurut Ust Hanif ⁴⁸ kompensasi yang di berikan oleh pondok tidak hanya yang berwujud saja. Namun kadang apa yang di rasa seperti tempat kerja yang nyaman serta rekan kerja yang baik, dan jaminan kesehatan pun di berikan dengan cara berobat gratis, cukup lengkap darah 2 bulan sekali.

Waktu yang di berikan kepada guru tertata sistematis waktu untuk pribadi, waktu untuk mengajar, waktu untuk membantu pondok , waktu untuk belajar semua tercukupi dan tertata rapi dengan system yang ada.

Maka terlihat Pondok modern gontor menata kehidupan para santri guru dan masyarakatnya yang tinggal di dalamnya untuk semata mata mendidik dari miliu yang ada karna dasar nilai pendidikan gontor adalah apa yang di lihat apa yang di dengar apa yang di rasakan dan apa yang di kerjakan adalah pendidikan.

Dari paparan diatas dapat di simpulkan bahwa kompensasi di kedua pondok meliputi :

⁴⁸ Wawancara bersama dengan Staff yayasan bidang konfeksi pad tanggal 26/03/2015. Pukul 10:45.

1. Di pondok pesantren Lirboyo kompensasi yang I berikan kepada guru berupa materi tidaklah menjadi prioritas utama namun tetap di perhatikan. Materi yang di berikan tidaklah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari hari.
2. Sedangkan kompensasi non financial Pondok pesantren Lirboyo memberikan waktu yang fleksibel terhadap gurunya dalam menjalani tugasnya serta, rekan kerja serta kebijakan dari atasannya pun juga sangat cukup menjadi panutan dan nyaman.
3. Pada kasus ke dua yaitu di Pondok Modern Darussalam Gontor kompensasi financial di berikan kepada guru berdasarkan tahun pengabdian. Namun sekali lagi sama dengan Pondok Lirboyo yang tidak menjadi prioritasnya. Selain bulanan juga jaminan kesehatan, fasilitas dan kebutuhan pokok sehari hari di berikan kepada guru secara cuma- cuma pada setiap bulannya.
4. Kompensasi non financial peneliti menemukan bahwa kebijakan dari pimpinan dan para guru senior dirasa baik sebab kebijakannya untuk meningkatkan bukan membuat jalan di tempat. Penempatan kerja yang nyaman sesuai dengan potensi yang di miliki dan adil. manajemen waktu yang di berikan kepada guru di gontor sangat sistematis dan sesuai pada porsinya.

C. Dampak Manajemen sumber daya guru terhadap mutu lulusan pondok pesantren.

1. Dampak manajemen sumber daya guru terhadap mutu lulusan pondok pesantren pada kasus pertama di Pondok Pesantren Lirboyo.

Sebuah lembaga pendidikan besar dan menjadi besar itu di karenakan cita cita para pendirinya yang besar dan suci. Dimana Allah akan membatu kaumnya yang mengajarkan dan menegakkan agama Allah. Pondok Pesantren yang berlokasi di desa Lirboyo-Kediri, ini didirikan oleh KH. Abdul Karim di tahun 1910. Berawal dari sebuah niatan untuk menyebarkan agama islam di daerah Kediri yang konon sejarahnya Lirboyo adalah tempat berkumpulnya jin dan tempat maksiat. Namun dengan adanya beliau tempat itu berubah menjadi tempat yang tenang dan penuh kegiatan ibadah. Kesuksesan pondok ini terlihat jelas di muali dari sarana prasarananya yang semakin lama semakin luas tanahnya, system yang terus maju takkalah oleh perkembangan zaman, dan tak lupa yang luar biasa adalah kiprah para alumninya yang banyak bergerak di berbagai bidang baik politik, ekonomi, social, akademis, bahkan tak menentut kemungkinan sebagian menjadi seorang bisnismen yang sukses.⁴⁹

Kesuksean pondok yang kian hari kian bertambah baik ini tidak lain salah satunya adalah pimpinan atau kiai PP Lirboyo selalu mengawal dan memberikan nasehat serta mengelola sumber daya manusianya sehingga keberlangsungan pendidikan dipondok terus

⁴⁹ Diskriptif foto reoni alumni Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.

berjalan. Dalam obrolan santai bersama bapak Warsito salah satu alumni Pondok Lirboyo mengenai alumninya sebagai berikut:

“..bila sampean tau banyak tokoh yang telah dihasilkan Pondok Pesantren Lirboyo seperti Said Aqil Siradj (Ketua PBNU), Gus Mus atau Mustofa Bisri (ulama yang juga budayawan), KH. Wahid Hasyim (ayahanda Gus Dur), ahli syariah MUI juga Dewan Syariah BNI Bapak Hasadudin, KH. Maimum Zubair (Ketua Dewan Syariah PPP). Rata-rata alumnus Lirboyo juga menjadi ulama dan kiai. Lulusan Pondok Pesantren Lirboyo juga sering diminta menjadi tenaga pengajar dari berbagai daerah sampai ke luar negeri. Diharapkan para lulusan itu dapat membawa nilai Islam ke masyarakat sesuai ajaran yang didakwakan Wali Songo yakni Islam yang ramah dan menghormati perbedaan.

Senada dengan beliau dimana alumni lirboyo dalam hal ini banyak berkiprah di masyarakat dan membangun peradaban di masyarakat. Maka tidak bias di pungkiri bahwa mempersiapkan dan mencetak sumber daya manusia yang baik akan menelurkan kembali sumber daya manusia yang luar biasa.

Dengan demikian lulusan pondok pesantren Lirboyo mengalami peningkatan yang signifikan pada pendaftaran calon pelajar pada setiap tahunnya.

2. Dampak manajemen sumber daya guru terhadap mutu lulusan pondok pesantren pada kasus pertama di Pondok Modern Gontor

Sebagai salah satu pelopor pondok pesantren modern, Pondok Modern Darussalam Gontor telah mencetak kader-kader pemimpin umat yang mampu berkiprah dimasyarakat. Diantaranya tokoh-tokoh berikut yang ternyata pernah menjadi santri Pondok Modern

Darussalam Gontor : Dr. KH. Idham Cholid. Lahir di Satui, Kalimantan Selatan pada tanggal 27 Agustus 1921, dan meninggal di Jakarta pada tanggal 11 Juli 2010. Pernah menjadi santri di Gontor dan tamat pada tahun 1943. Kesempatan beliau belajar di Gontor tidak disia-siakan. Selama di Gontor beliau memperdalam Bahasa Jepang, Jerman dan Prancis.

Hidayat Nur Wahid, mantan Ketua MPR juga yaitu Dr. H. Hidayat Nur Wahid M.A. Lahir di Klaten, 8 April 1960. Beliau lulus Pondok Modern Darussalam Gontor pada tahun 1973. Ketika di Gontor beliau merupakan salah satu staff Koordinator Gerakan Pramuka. Beliau pernah menjabat sebagai Ketua MPR pada tahun 2004 hingga 2009. Beliau juga merupakan salah satu deklarator dan Presiden kedua Partai Keadilan Sejahtera (PKS). Pernah mendapat penghargaan Bintang Mahaputra Adipradana dari Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Saat ini menjabat sebagai salah satu Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia.

Hasyim Muzadi, Hasyim Muzadi adalah salah satu anggota Dewan Pertimbangan Presiden yang dilantik pada tanggal 19 Januari 2015. Beliau merupakan alumni Pondok Modern Darussalam Gontor tahun 1962 dan melanjutkan studinya di Institut Agama Islam Negeri Malang. Beliau pernah menjadi Ketua Umum Nahdlatul Ulama setelah masa jabatan Gus Dur atau Abdurrahman Wahid. Pernah pula menjadi Pengasuh Pondok Pesantren Al-Hikam di Malang. Beliau menjadi

pendamping Calon Presiden Megawati dalam Pemilihan Umum pada tahun 2004.

Din Syamsuddin, Masih dalam lingkup politisi, yang selanjutnya adalah Prof. Dr. KH. Muhammad Sirajuddin Syamsuddin, MA . Tamat menyelesaikan studinya di Pondok Modern Darussalam Gontor pada tahun 1975. Melanjutkan studinya di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan University of California, Los Angeles (UCLA) Amerika Serikat. Beliau aktif di berbagai organisasi dan lembaga. Saat ini menjadi Ketua Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Juga menjadi Ketua Majelis Ulama Indonesia yang ke-6 menggantikan Mohammad Ahmad Sahal Mahfudz. Beliau juga aktif mengajar serta menjadi guru besar di UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.

Abu Bakar Ba'asyir bin Abu Bakar Abud, Menamatkan studinya di Pondok Modern Darussalam Gontor pada tahun 1959 dan melanjutkan pengembaraan ilmunya ke Universitas Al-Irsyad Solo. Pernah menjabat sebagai Ketua Lembaga Dakwah Mahasiswa Indonesia pada tahun 1961. Beliau merupakan Ketua Majelis Mujahidin Indonesia atau MMI. Selain itu beliau juga salah satu pendiri dan pimpinan Pondok Pesantren Al-Mu'min Ngruki, Solo, Jawa Tengah.

Emha Ainun Najib Cak Nun, begitulah sapaan akrabnya. Walaupun bukan alumni, beliau pernah nyantri di Pondok Modern Darussalam Gontor. Setelah keluar dari Gontor beliau melanjutkan

studinya di SMA Muhammadiyah Yogyakarta. Beliau dikenal masyarakat sebagai Tokoh Intelektual, Seniman, Sastrawan dan Budayawan. Beliau pernah menyelenggarakan berbagai kegiatan islami dan budaya seperti Kajian Islami dan teater. Pernah memperoleh Penghargaan Satyalancana Kebudayaan 2010 dari Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata.

Nurcholis Majid Tidak jauh berbeda dengan Emha Ainun Najib, Prof. Dr. Nurcholis Majid juga akrab dipanggil Cak Nur. Beliau merupakan alumni Pondok Modern Darussalam Gontor dan pernah belajar di The University of Chicago di bidang Filsafah dan Pemikiran Islam. Sebelumnya beliau merupakan Alumni IAIN Syarif Hidayatullah. Dikenal sebagai tokoh pemikir islam, cendekiawan dan budayawan Indonesia. Banyak ide-ide dan gagasan beliau yang menuai banyak kontroversi karena kecenderungannya terhadap Liberalisme. Salah satunya adalah gagasan beliau mengenai Konsep Islam Pembaharuan. Cak Nur meninggal pada tahun 2005.

Muhammad Maftuh Basyuni, Kembali lagi ke tokoh politik Indonesia, Kali ini adalah Muhammad Maftuh Basyuni, SH. Beliau sempat belajar di Gontor selama tiga tahun sebelum melanjutkan studinya ke Pondok Pesantren Al-Munawwir, Krapyak, Yogyakarta. Beliau pernah menjadi staf Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Saudi Arabia. Pernah menjadi Sekertaris Negara pada masa

pemerintahan Abdurrahman Wahid. Puncaknya beliau menjadi Menteri Negara Republik Indonesia pada tahun 2004 hingga 2009.

Lukman Hakim Syaifuddin Masih dengan tokoh politik, Kali ini Menteri Agama pengganti Suryadharma Ali, iya Beliau adalah Lukman Hakim Syarifuddin. Beliau merupakan alumni Pondok Modern Darussalam Gontor tahun 1983. Perlu diketahui, beliau adalah putra Syarifuddin Zuhri, Menteri Agama Republik Indonesia ke-9. Beliau menjabat Menteri Agama pada masa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Kemudian diangkat lagi menjadi Menteri Agama pada masa Presiden Jokowi. Sebelumnya beliau pernah menjadi Wakil Ketua MPR RI periode 2009-2014.

Yang terakhir adalah Drs. H Abdurrahman Mohammad Fachir. Tokoh diplomatik kelahiran Banjarmasin ini pernah mengenyam pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor dan kemudian melanjutkan studinya ke IAIN Syarif Hidayatullah, Jakarta. Beliau pernah menjabat sebagai Duta Besar Indonesia untuk negara Mesir dan juga arab. Karir beliau di bidang diplomasi sangat cemerlang, terbukti dari hasilkerja beliau dalam diplomasi Mesir dan juga Saudi Arabia. Saat ini beliau menjabat sebagai Wakil Ketua Menteri Luar Negeri Kabinet Kerja.

Itulah beberapa tokoh alumni gontor yang berkiprah di masyarakat. Namun masih banyak lagi alumni yang sukses dimasyarakt. Semua berkat doa dan cita cita pendiri Pondok Modern Darussalam

Gontor. Gontor hanya memberikan kunci yang nantinya akan dibuka oleh pemiliknya. Gontor perekat umat dan pencetak generasi pemimpin yang berkualitas.

Tidak hanya tokoh tokoh yang berperan di masyarakat namun juga namun , dari data penerimaan siswa baru pada lima tahun terakhir ini meningkat dan grafiknya tidak pernah menurun. Selain itu lulusan dari PM Gontor yang siap untuk mengabdikan dalam program pengabdian telah banyak ditunggu oleh beberapa pondok pesantren lainya khususnya pondok pesantren alumni bahkan ada juga pada lembaga negeri.

Melihat dampak lain dari lulusan yang berkualitas akibat dari manajemen sdm yang dijalankan oleh PM Gontor yaitu dimana masyarakat banyak yang menawarkan tanahnya untuk di wakafkan sehingga menjadi pondok Modern gontor cabang. Hal ini juga terlihat dari jumlah pondok cabang dari gontor mencapai 20 cabang pondok yang tersebar di seluruh nusantara.

Selain itu dengan adanya IKPM (ikatan Keluarga Besar Pondok Modern Darussalam Gontor) terlihat kebersamaan dalam setiap program kegiatan yang diadakan oleh masing masing pengurus di setiap daerah membuat ukhuwah kebersamaan menjadi lebih erat di tambah dengan adanya ikpm dapat membantu lulusanya untuk berkembang di masyarakat bila mana ada yang mengalami kesulitan.

D. Hasil Temuan Penelitian

1. Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren

a. Pondok Pesantren Lirboyo.

i. Dalam akademis

1. Sasaran utama pada tingkat Ibtidaiyah adalah pada pemahaman tentang tauhid(ketuhanan), pembinaan tentang Akhlaq (Etika, Mental), Mengajarkan Fiqh, Pengenalan Ilmu Nahwu dan sorof (dasar Gramatikal), sebagian kurikulum tersebut menjadi standar lulusan Ibtidaiyah untuk melanjutkan ke jenjang Tsanawiyah.
2. pada tingkat Tsanawiyah, sasaran utamanya adalah pada ilmu Nahwu, terutama di kelas 1 dan 2 tingkat Tsanawiyah dengan Kitab Pegangan yang populer di kalangan pesantren salaf, seperti Alfiyah Ibnu Malik.
3. santri dinyatakan lulus setelah mereka menguasai ilmu yang diberikan pada jenjang Aliyah, namun lebih ditekankan pada pemahaman ilmu-ilmu tafsir, seperti Tafsir Al-Jalalain, Al-Mahalli II dan Al-Jami' As-Saghir.
4. Santri mahir dalam Gramatikal Bahasa Arab.

ii. Non Akademis

1. PP Lirboyo pada standar kelulusan bidang non akademis siswa mempunyai jiwa kepribadian berdasarkan visi pondok pesantren Kejujuran, Ibadah, Amanah, rendah hati, adil.

2. Santri dapat menguasai beberapa kecakapan ekstrakurikuler yang diberikan sesuai minat dan bakat.
 3. Loyal terhadap nilai yang di ajarkan Pondok Pesantren Lirboyo.
- b. Pondok Modern Darussalam Gontor.

i. Akademis

1. Lulusan gontor mampu menguasai ilmu yang berikan baik dalam segi dirosah islamiyah
2. Santri mampu menguasai pelajaran bahasa baik bahasa Indonesia Arab dan English.
3. Mampu berbahasa English dan bahasa Arab.
4. Lulusan gontor mampu menguasai ilmu pengetahuan umum. Seperti matematika, fisika, kimia, Biologi, Sejarah Indonesia.
5. penilaian yang diterapkan di KMI Gontor dibagi menjadi 2 macam, yaitu penilaian kuantitatif dan penilaian kualitatif. Penilaian kuantitatif dilakukan melalui tes tulis, tes lisan, dan tes praktik terhadap aspek intra kurikuler.

ii. Non akademis

1. Santri dapat memahami dan mengamalkan panca jiwa yang lima; keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah, serta memiliki jiwa kebebasan.

2. Mampu melaksanakan kegiatan serta disiplin yang di adakan di Pondok Modern Gontor selama masa belajar 6 tahun bagi yang regular dan 4 tahun bagi kelas intensif.
3. Pada aspek ko kurikuler dan ekstra kurikuler penilaian dilakukan melalui pengamatan, penugasan, dan penilaian hasil karya siswa dalam bentuk rapot mental.

2. Manajemen Sumber Daya Guru Pondok Pesantren

a. Pondok Pesantren Lirboyo

i. Perencanaan:

1. Perencanaan di pondok pesantren lirboyo di lakukan dengan identifikasi kegiatan yang akan di lakukan pada tahun ajaran berikutnya.
2. Melihat kembali ketersediaan sdm dengan melihat apakah ada guru yang habis masa tugas serta sarana dan prasarana.
3. Melihat ketersedianya sumber daya yang ada di pondok pada siswa akhir. Karena sumber daya manusia PP Lirboyo di ambil dari santri akhir tingkat aliyah untuk menjadi mustahiq.

ii. Rekrutment:

1. Rekrutment di adakan secara tertutup (close rekrutment metode) .

2. Rekrutment di adakan oleh pimpinan pondok yang di amanahkan kepada keluarga atau kerabat disertai staf pondok berasal dari alumni.

3. Rekrutment sdm bersumber dari internal pondok dalam hal ini adalah santri yang duduk di tingkat aliyah.

iii. Seleksi:

1. Seleksi dilakukan dengan ujian secara tertulis, dan lisan dalam materi academic, serta non academic di lihat dari para kerabat dan pengurus.
2. Hasil seleksi diajukan dan disahkan oleh dewan pimpinan.

iv. Orientasi:

1. Orientasi guru (mustahiq) dilakukan di awal dengan memberikan pengarahan tugas, disiplin dan pengetahuan tentang pondok.
2. Orientasi di adakan dengan mengadakan perkumpulan bersama dengan guru lama.
3. Penempatan disesuaikan dengan kecakapan yang dimiliki guru.

v. Pelatihan dan pengembangan:

1. Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan di PP Lirboyo Kediri telah melakukan Pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil.
2. Pelatihan kopetensi guru tidak bersifat permanen atau kegiatan tetap.

vi. Pengelolaan guru:

1. PP Lirboyo memberikan peluang untuk guru yang ingin melanjutkan kuliah S2nya hal ini dikarenakan tidak benturan waktunya sedang yang S1 dipersilahkan untuk keluar karena factor waktu yang tidak sesuai dengan proses belajar mengajar di pondok.
2. Pondok memberikan bekal untuk karir gurunya dengan menjadi wali kelas dan juga keterampilan wirausaha.
3. Memberikan informasi karir kepada guru.

vii. Penilaian Guru :

1. Penilaian kinerja guru dilihat oleh dewan pengawas (*Mufattish*). Yang terdiri dari masayalah Dan pimpinan lembaga secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahannya, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif.
2. Secara preodik melakukan supervisi (kunjungan) kelas, untuk melihat peningkatan kualitas proses belajar mengajar.
3. Pondok Pesantren Lirboyo mempunyai dasar penilaian terhadap gurunya yang di antaranya adalah ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran dan kepemimpinan.

4. Dalam bidang KBM Pondok Pesantren Lirboyo juga mengadakan supervise kekelas-kelas untuk meningkatkan profesionalitas guru.

viii. Kompensasi:

1. Kompensasi finansial secara langsung seperti gaji pokok namun tidak seberapa, tidak dapat mencukupi kebutuhan harian.
2. Sedangkan secara verbal guru di berikan jatah beras pada setiap bulannya.
3. Secara tidak langsung guru di berikan jatah liburan jaminan social dan pengobatan.
4. Namun kompensasi secara non financial menurut data, kebijakan organisasi yang baik, rekanan kerja yang baik dan menyenangkan, pembagian pekerjaan yang sesuai.

Dari paparan hasil temuan di atas maka dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya guru di pondok pesantren lirboyo secara administrasi memang tidak ada namun dapat di rasakan dan di lihat. Hal ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Manajemen Sumber Daya
Guru PP Lirboyo

b. Pondok Modern Darussalam Gontor.

i. Perencaanan:

1. Perencanaan Di awali dengan Menganalisis Program Kegiatan atau kalender tahunan.
2. Menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana.
3. Menganalisis kebutuhan SDM dari sdm guru yang lama yang mungkin melanjutkan dan tidak melanjutkan.

4. Menganalisis sumber rekrutment sdm yang ada.

ii. Rekrutment:

1. Rekrutment di adakan secara tertutup (close rekrutment metode)

2. Rekrutment di adakan oleh pimpinan pondok yang di amanahkan kepada staff yang di koordinatori oleh Direktur KMI dan di bantu staff KMI dan Pengasuhan Santri.

3. Rekrutment sdm bersumber dari internal pondok dalam hal ini adalah santri dimulai dari ujian masuk KMI.

iii. Seleksi:

1. Seleksi di Pondok Modern Gontor di dasari oleh kopetensi sdm itu sendiri.

2. Seleksi di adakan mulai dari siswa kelas satu hingga kelas enam. Namun lebih di titik beratkan pada siswa kelas lima dan kelas enam.

3. Seleksi di lakukan dengan menggunakan tes (tes Employment). Baik dari segi tes academic, dirosah islamiyah, dirosah 'amiyah, dirosah loghowiyah, serta tes keterampilan. Di lakukan dengan cara ujian tulis, ujian lisan, ujain praktek.

4. Seleksi di lakukan juga dengan memberikan angket untuk kesanggupan dan pemilihan pengabdian yang diinginkan.

5. Dasar orientasi adalah PDLT. (Pendidikan, Dedikasi, Loyalitas, tanpa cacat).

6. Hasil seleksi dimusyawarohkan bersama dan disahkan oleh pimpinan pondok selaku pengasuh Pondok.

iv. Orientasi:

1. Orientasi guru dilakukan pada awal sebelum masuk pada kegiatan KBM oleh bapak pimpinan dan direktur KMI.
2. Orientasi selain di awal masuk, di adakan juga pada setiap kegiatan pondok oleh bapak pimpinan.
3. Penempatan disesuaikan dengan kompetensi guru berdasarkan data prestasi serta raport mental yang mereka miliki.

v. Pelatihan dan pengembangan:

1. Guru PM Gontor di beri pelatihan berdasar hasil analisis kebutuhan pelatihan oleh bagian Litbang bapeng KMI, berdasarkan analisa kebutuhan, analisis tugas, analisis kepribadian.
2. Pimpinan menunjuk panitia untuk merencanakan kegiatan pelatihan.
3. Bentuk pelatihan di Gontor dengan cara pengarahan, Pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, Uswah Khasanah, Pendekatan.
4. Penilaian pelatihan dalam bahasa PM Gontor adalah pengawalan maka dalam peilaian pelatihan akan terlihat dengan hasil kinerja guru sendiri..

vi. Pengelolaan guru:

1. Guru PM Gontor selain menjaga mendapat tugas lain yaitu membantu pondok dan juga belajar, maka pondok memberikan pelatihan kepada guru untuk menjadi pemimpin dengan menjadi musrif pada bagian yang di tentukan, ada yang menjaga took di latih untuk berwirausaha.
2. Guru di tugasi untuk belajar Gontor memberikan kesempatan untuk para gurunya mengikuti kuliah di Universitas Darussalam dengan jurusan yang mereka minati.
3. Pondok memberikan info karer dengan melalui pelatihan dan workshop serta seminar melalui organisasi dewan mahasiswa.

vii. Penilaian Guru :

1. Penilaian kinerja guru dinilai dengan aspek Pendidikan, Dedikasi, Loyalitas, dan disiplin.
2. Dalam tugas mengajar guru dinilai dengan cara persiapan mengajar I;dad, supervisi kelas, *naqdu tadris* (cara mengajar) pengecekan pencapaian pelajaran, koreksi masala hasil belajar siswa melalui ulangan harian.
3. Penilaian kinerja dilakukan pondok untuk melihat dedikasi serta loyalitas serta prestasi guru.
4. Akbit penilaian yang dilakukan menghasilkan evaluasi pencapaian proses serta hasil peserta didik baik secara penialian kuantitatif dan kualitatif.

5. Hasil akhir dari akumulasi di gunakan untuk melihat pencapaian tujuan dari lembaga PM Gontor secara umum, dan kepada guru pengajar itu sendiri secara khusus.

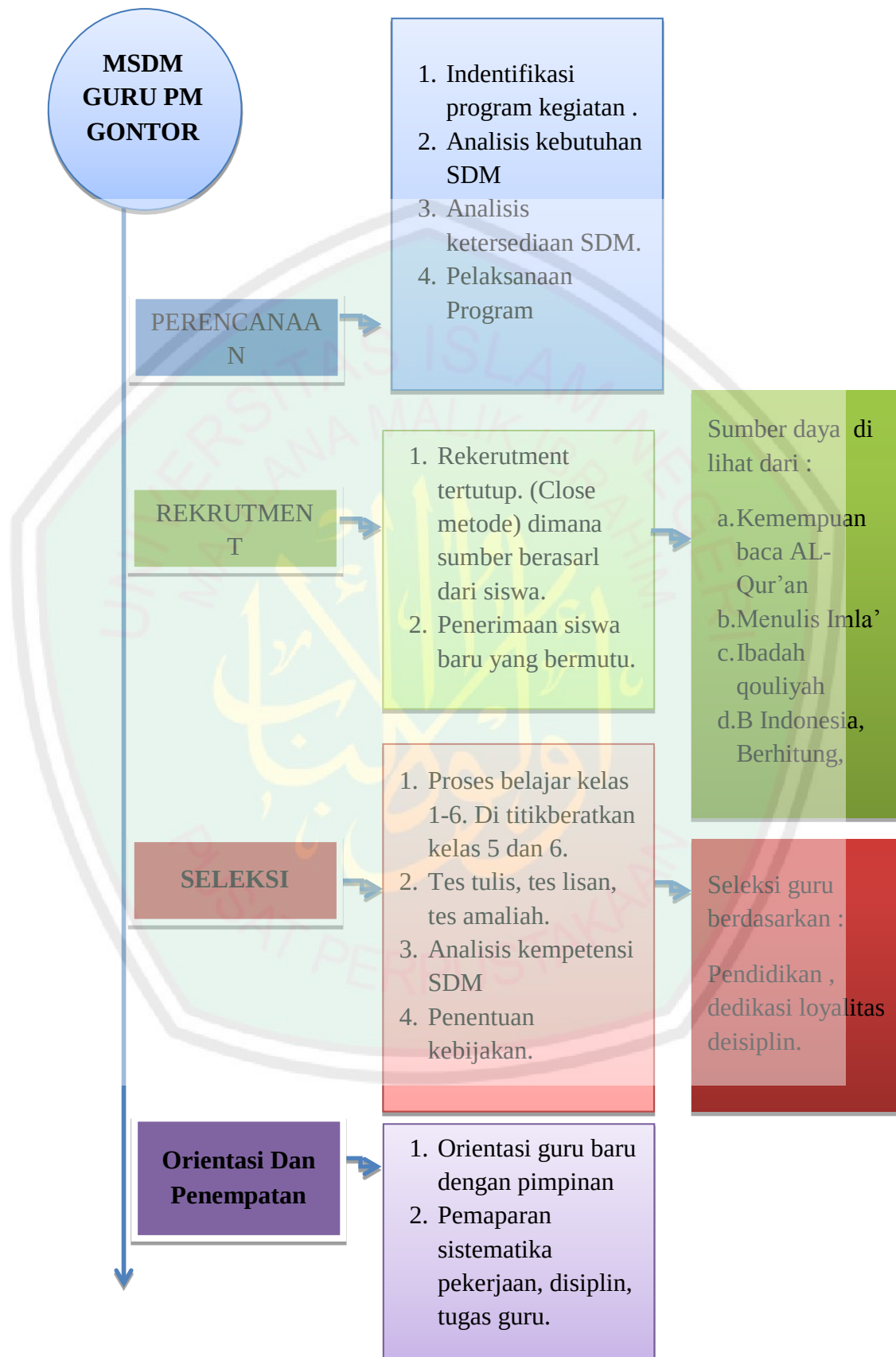
viii. Kompensasi:

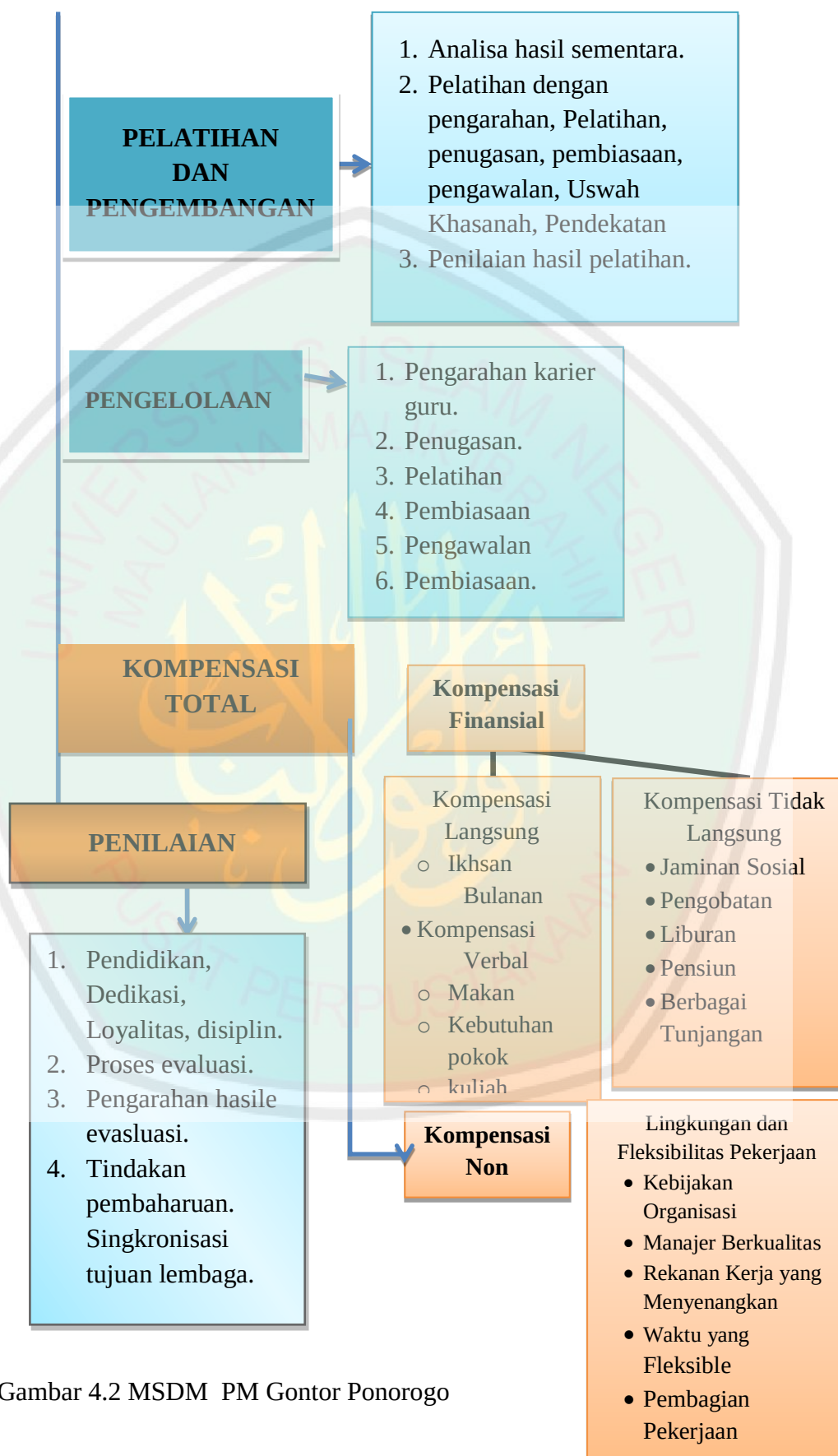
1. Kompensasi finansial secara langsung seperti gaji pokok di berikan kepada guru namun pada dasarnya tidak ada gaji namun gontor memberikan ikhsan berupa financial secara rutin pada setiap bulanya berdasarkan tahun pengabdian.
2. Sedangkan secara verbal Pondok membarikan ikhsan kebutuhan harian seperti sabun, sabuncuci, pastagigi, tidak hanya itu makan guru di tanggung oleh pondok selama 3 kali sehari, insentif guru di berikan pada tiap akhir semester.
3. Kompensasi tidak langsung, PM Gontor memberikan kompensai berbentuk, jaminan social, pengobatan gratis, liburan pada setian seminggu sekali dan pada seletah semesteran.bahkan guru gontor di berikan kuliah gratis hanya membayar administrasi pokok. Bagi guru senior yang sudah meninggalpun keluarganya masih di beri santunan setiap bulannya.
4. Laindari pada itu guru gontor memberikan kebijakan yang sesuai dan tepat untuk meningkatkan kopetensi guru itu sendiri. Gontor memberikan musrif yang berkualitas dan berpengalaman di bidangnya masing-masing. Rekanan kerja di gontor bersama teman baik senior dan unior saling mendukung dan mensuport

untuk menjadi yang terbaik. Waktu yang sistematis baik keperluan lembaga dan pribadi semua tercukupi. Bahkan pembagian kerja di lakukan dengan sistematis dan terencana kepada setiap guru.

Maka dari sini dapat peneliti gambarkan manajemen sumber daya manusia guru Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai berikut:







Gambar 4.2 MSDM PM Gontor Ponorogo

D. Analisis Lintas Kasus

Dari paparan temuan hasil penelitian di antara kasus ke dua kasus maka peneliti menyimpulkan antara kedua kasus menjadi:

1. Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren

Maka dalam temuan ini dapat kita kaji bersama perbedaan dan persamaannya diantaranya adalah:

Tabel 4.4 Analisis lintas kasus Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren

No	Kasus	Akademis	Non Akademis
1	PP Lirboyo Kediri	1. Santri Memahami: - Tauhid (ketuhanan). - Akhlak (Etika, Mental) - Fiqh - Ilmu Nahwu - sorof (dasar Gramatikal) - Alfiyah Ibnu Malik - ilmu-ilmu tafsir 2. memiliki pengetahuan umum sejarah bangsa Indonesia .	1. Santri memiliki akhlakul karimah. 2. Santri memiliki sikap Kejujuran, Ibadah, Amanah, rendah hati, adil. 3. Menguasai kecakapan ekstrakurikuler yang diminati. 4. Mampu berorganisasi.

2	PM Gontor Ponorogo	1. Santi dapat menguasai Dirosah Islamiyah. 2. Santri dapat menguasai dan mampu berbahasa Arab, Bahasa English. Dan juga Bahasa Indonesia. 3. Santri Dapat Memahami Pelajaran MAFIKIB. 4. Santri memahami Sejarah dan ketatanegaraan bangsa Indonesia. 5. Santri lulus dengan cara tes tulis, tes lisan dan tes praktek.	1. Santri memiliki kompetensi dasar jiwa keihlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah, dan kebebasan. 2. Siswa kepribadian yang baik berbudi tinggi berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas. 3. Santri mampu menjalankan disiplin PM Gontor dengan baik. 4. memiliki rapot mental yang baik. Berdasarkan prestasi selama di pondok.
---	--------------------	---	---



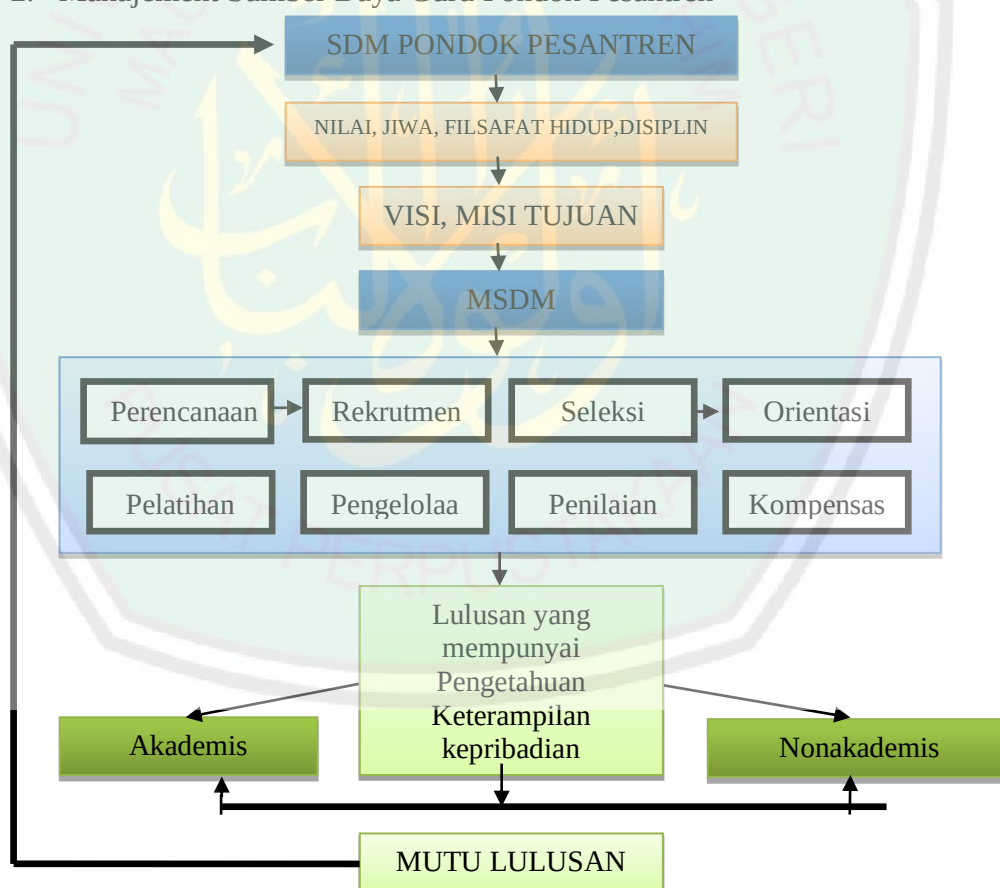
Gambar 4.3 Mutu lulusan Pondok Pesantren sebagai Berikut:

Maka mutu lulusan pondok pesantren diantaranya terdiri dari bidang akademis dan non akademis. Bidang akademis diantaranya adalah :

1. Menguasai pelajaran agama Islam .
2. Menguasai ilmu Bahasa Arab, English, Dan Indoesia.
3. Mempunyai pengetahuan pelajaran umum (MAFIKIB, Ilmu sejarah, tatanegara).
4. Mampu melakukan praktek mengajar dengan baik.

Sedang bidang non akademis adalah :

1. Santri memiliki keterampilan seseuai yang di inginkan.
 2. Santi memiliki kemampuan untuk berorganisasi.
 3. Santri mampu berdisiplin.
 4. Santi memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiah, berjwa bebas. Serta berberpengetahuan luas, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berfikiran bebas.
 5. Santri memiliki prestasi dalam kegiatan ekrtakurikuler.
2. Manajement Sumber Daya Guru Pondok Pesantren



Gambar 4.4 Manajement SDM Guru Podnok Pesantren.

BAB V PEMBAHASAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

Memperhatikan dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terdahulu dengan para nara sumber yang dilengkapi dengan studi dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya guru di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam meningkatkan mutu lulusan yang meliputi meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengelolaan karier serta kompensasi.

Dari hasil temuan tersebut, kemudian penulis berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan implementasi manajemen sumber daya guru di Pondok Pesantren tersebut. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkannya dengan konsep atau pun teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Setelah itu, penulis pun akan memfokuskan pembahasan sesuai dengan persoalan selanjutnya dari penelitian ini, yakni bagaimana konsep mutu lulusan di posnk tersebut dan bagaimana manajemen sumber daya gurunya serta bagaimana dampaknya terhadap hasil lulusannya.

1. Profil Mutu Lulusan Pondok Pesantren

Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab V tentang Standar Kompetensi Lulusan pasal 25 disebutkan:

- a. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.
- b. Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.
- c. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan.
- d. Kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Dari pasal tersebut diketahui bahwa kompetensi kelulusan harus mencakup sikap (afektif), pengetahuan (kognitif), dan keterampilan (psikomotorik). Standar kompetensi ini harus menjadi acuan pada pemerintah dalam menetapkan standar kelulusan

Tidak lain halnya dengan duni pondok pesantren yang sudah lama berdiri dengan system yang di bangun dan di jalankan bertahun tahun. Dimana lembaga pendidikan yg di sebut pondok pesantren in memiliki system yang sudah di jalankan sejak lama. Namun yang tak akalh

menariknya adalah hasil out put dari pesantren in tidak kalah dengan out put sekolah negeri.

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dan dapat diukur kualitasnya, efektivitasnya, produktifitasnya, inovasinya, moral kerjanya, dan lain sebagainya. Output pendidikan dapat juga dikatakan bermutu jika prestasi sekolah, khususnya prestasi peserta didik dalam berbagai hal akademik maupun non akademik menunjukkan pencapaian yang tinggi.¹

Maka dari hasil penelitian di dapat pada proses akademis mutu lulusan harus diantaranya adalah Maka mutu lulusan podnok pesantren diantaranya terdiri dari bidang akademis dan non akademis. Bidang akademis diantaranya adalah: Penguasaan Dirosah Islamiyah, Menguasai Ilmu Aqidah Alfiah, Menguasai ilmu Bahasa Arab, English, Dan Indonesia, Mempunyai pengetahuan pelajaran umum (MAFIKIB, Ilmu sejarah, tatanegara), Mampu melakukan praktek mengajar dengan baik.

Sedang bidang non akademis yagn di tunjang dengan berbagai kegiatan ekstra kurikuler di antaranya standar lulusan adalah adalah: Santri memiliki keterampilan sesuai yang di inginkan, Santi memiliki kemampuan untuk berorganisasi, Santri mampu berdisiplin, Santi memiliki jiwa keikhlasan, keseder hanaan, kemandirian, ukhuwah islamiah, berjwa bebas. Serta berberpengetahuan luas, berbadan sehat, berpengetahuan luas

¹ Khairul Umam, *Perencanaan Strategis...*, hlm. 49-51.

dan berfikiran bebas, Santri juga memiliki prestasi dalam kegiatan ektrakurikuler.

Lulusan pondok pesantren tidak hanya pada aspek itu saja namun penanaman nilai seperti :

kejujuran, dimana kejujuran merupakan landasan utama yang harus dimiliki setiap pelaku dan pengelola lembaga pendidikan dan yang dididik. Kejujuran mempunyai pengertian “menyatunya hati dan perkataan” seseorang dapat jujur apa bila ia mengatakan apa yang sebenarnya, tidak berbohong atau menipu. Nilai kejujuran di aplikasikan pada (a) sikap kiai dan pengasuhnya terhadap Ustdz dan santri (b) sikap Ustadz terhadap siswa, dan (c) sikap santri kepada para ustdz dan kepada dirinya sendiri terutama kaitanya dengan pelajaran. Selanjutnya hal ini di buat untuk pedoman proses seleksi dan evaluasi.

Ibadah, secara bahasa berarti “ mengabdikan atau menghamba” dalam konsep Islam, tugas hidup adalah untuk beribadah (mengabdikan, Melakukan pengabdian, menghambakan diri) Kepada Allah SWT. Ibadah terlintas pada dua hal sikap batin (yang mengakui dirinya sebagai hamba Allah) dan perwujudan dalam bentuk upacara dan tindakan.

Nilai Amanah dalam bahasa Arab memiliki akar kata yang sama dengan “(i)man” yang berarti percaya. Amanah memiliki makna dapat dipercaya. Dalam ajaran Islam, seorang nabi dan rosul yang di utus Allah pastilah memiliki sifat-sifat utama yaitu siddiq (benar, Lurus, jujur), Amanah (dapat dipercaya), dalam hal ini aplikasi di pondok adalah

dimana dalam mendidik pemimpin pondok, pengurus hingga santri haruslah mempunyai sifat amanah yang meliputi:(a) kesediaan mereka mendirikan dan mengelola lembaga pesantren, harus dipertanggungjawabkan kepada Allah, santri dan orang tuanya, serta masyarakat, mengenai kualitas yang mereka kelola; (b) Amanah dari orang tua, berupa anak yang di titipkan untuk di didik, serta uang yang di bayarkan (c) amanah berupa ilmu (khususnya bagi guru), disampaikan apatidak. (d) amanah dalam menjalankan profesionalnya tanggungjawab sebagai guru sangat menentukan, apakah ia mengajar dengan bai dan sungguh- sungguh sesuai komitmentnyaatau sekedar menjalankan target dan waktu materi saja.

Rendah hati, dikenal dengan andap ashor yang artinya rendah hati terhaap sesame. Nilai in terlihat dari penghormatan santri pada kiai.keluarga kiai, para ustadz dan pada sesame santri. Secara bahasa kata tawadlu' berarti dapat menempatkan diri" maksudnya santi harus dapat bersikap dan berperilaku sebaik baiknya(rendah hati, sopan dan tidak sombong), khususnya di hadapan para kiai dan ustadz. Dalam hal ini sikap santri terlihat sekali pada perilaku santri sehari hari dalam menghormati kiai, keluarga kiai, dan para ustadz, misalnya tampak sekali pada perilaku santri jika menghadap kiai atau para ustadz selalu menundukkan kepala.

5) keadilan makna adil secara bahasa adalah menempatkan sesuatu pada tempatnya Nilai esensial dalam menegakkan keadilan berarti menegakkan kebenaran, karna yang benar itu adil.

Dan juga di dasari dengan panja jiwa agar santri memiliki jiwa yang diantaranya keikhlasan, kesederhadnaan , berdikari ukhuwah islamiah dan kebebasan. Agar tercipta manusia yang berbudi tinggi berbadan sehat berpengetahuan luas dan berpikiran bebas.

Laindari pada itu pondok pesantren sesuai dengan teori bahwa mutu lulusan di lihat dari bagi mana non akademis dan akademisnya lalu di lihat kecakapan hidupnya, keterampilan hidup perilaku dan pengetahuanya. Maka dalam prose mendidik tidak bisa dimaknai secara sempit pragmatis. Mendidik adalah membentuk karakter, membiasakan kehidupan yang baik, menumbuhkan jiwa pejuang, jiwa mundzirul qoum, jiwa amar ma'ruf nahi mungkar, yang mampu untuk membawa kemaslahatan bagi kehidupan ummat manusia.

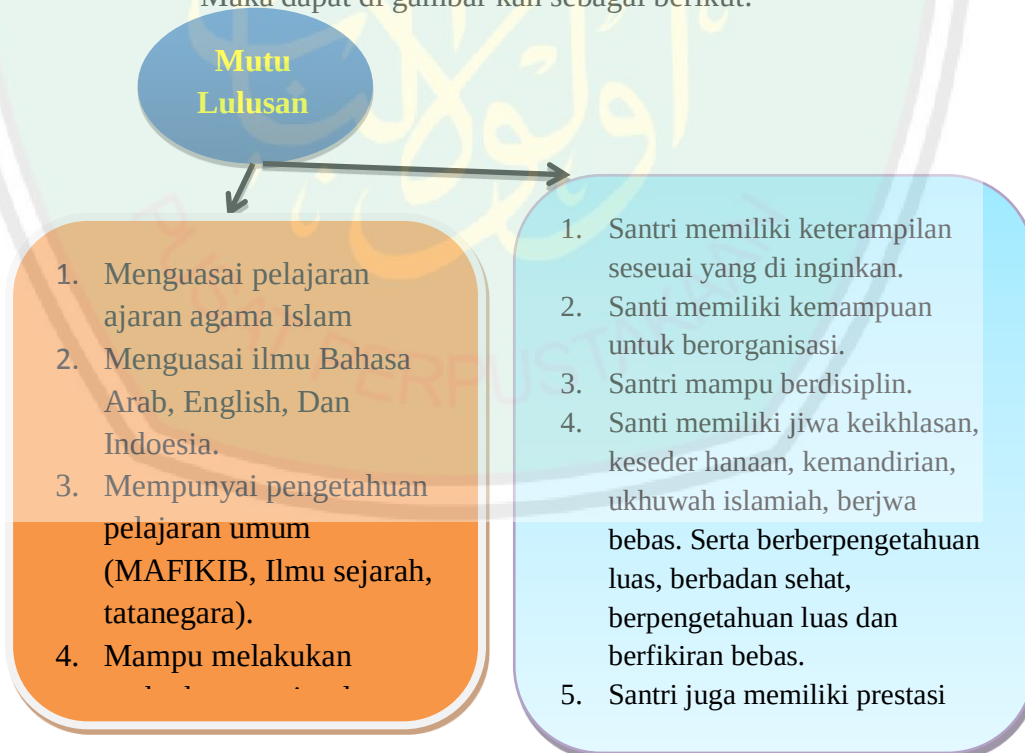
Di Pondok pesantren seluruh santri diajarkan ilmu kehidupan, bagaimana hidup dan menghidupi, berjuang dan memperjuangkan. Hal itu dituangkan dalam beberapa bentuk kegiatan selama 24 jam, mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali bahkan tidur itu sendiri mengandung makna mendidik bagi santri. Kegiatan itu meliputi: kepramuakaan, keseniaan, keterampilan, keilmuan, bahasa, ketangkasan, tulis-menulis, kepanitiaan, dan lain sebagainya. Seluruh kegiatan tersebut dimenej

langsung oleh santri dan dibimbing oleh bapak guru. Seluruh santri dituntut untuk mengikuti kegiatan sesuai dengan minat masing-masing.

Selain itu santri juga dilatih kepemimpinan melalui kepanitiaan-kepanitian, organisasi rayon, konsulat, club, dan lain-lain. Mereka dilatih untuk memenej, mengatur dan di waktu yang lain mereka juga harus mau diatur oleh orang lain.

Seluruh dinamika kehidupan yang telah diatur oleh pondok sesuai dengan ijthad para kiayi merupakan mengandung makna filosofis yang mendidik. Apa yang dilihat, didengar, diraskan, dialami merupakan pedidikan yang mahal. Oleh karenanya seluruh kegaitan harus mengandung makna pendidikan.

Maka dapat di gambar kan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Mutu lulusan Pondok Pesantren

2. Manajemen Sumber Daya Guru Pondok Pesantren

Dari hasil observasi dan wawancara dengan para narasumber yang didukung dengan studi dokumentasi, dapat dipaparkan temuan pokok berkaitan manajemen sumber daya guru sebagai berikut:

a. Perencanaan

Untuk mencapai tujuan serta tercapainya visi dan misi sebuah lembaga atau organisasi perlu langkah yang tepat yaitu perencanaan. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik. Dapat dikatakan bahwa perencanaan itu adalah suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya.²

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah.³

Dan dalam pandangan Islam bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh

²Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Penerbit Bhratara, 1996), hlm. 74-75.

³ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 20), h. 76

bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Dan Obyektifitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah SWT, dalam QS. Yusuf: 47-49, yang artinya:

“Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (Q.S. Yusuf: 47-49)⁴

Dari ayat ini menunjukkan bahwa nabi Yusuf as. Merencanakan progam untuk beberapa tahun kedepan. Kandungan makna perencanaan juga tampak pada ayat Al Qur'an Surat Al-Hasyr: 18, yang artinya:

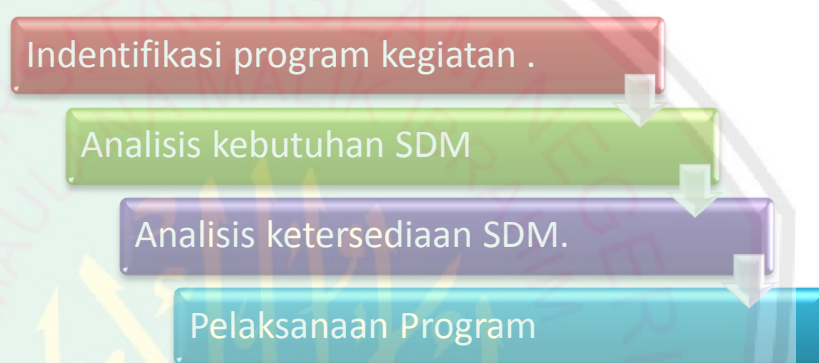
“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.⁵

Yang dimaksud hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti aherat tetapi dapat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia. Dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan.

⁴ *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Madinah Al Munawaroh: Muja'mma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush-Haf Asy-Syarif, 2007) h. 356

⁵ *Al- Qur'an dan Terjemah*, *Ibit.* h. 919

Maka hasil temuan dilapngan adalah Perencanaan Di awali dengan Menganalisis Program Kegiatan atau kalender tahunan. Menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana, Menganalisis kebutuhan SDM dari sdm guru yang lama yang mungkin melanjutkan dan tidak melanjutkan, Menganalisis sumber rekrutment sdm yang ada.



Gambar 5.2 Proses perencanaan SDM guru Pondok Pesantren.

b. Rekrutmen

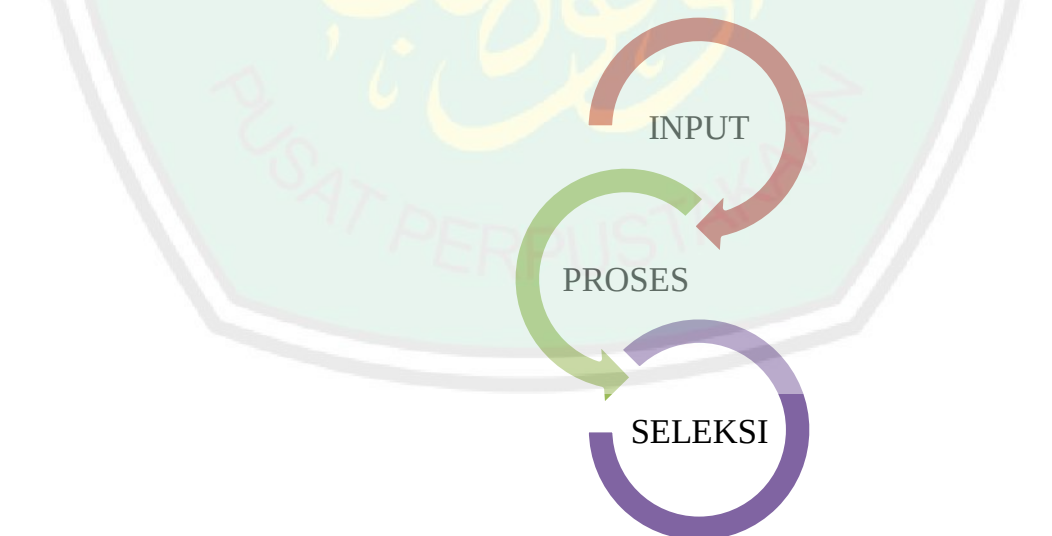
Dalam proses perekrutan manajemen sekolah menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan

berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada.⁶

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan terhadap hasil wawancara dengan narasumber terhadap temuan temuan penelitian sebagai berikut:

Bahwa Pondok pesantren lebih baik mengadakan rekrutmen secara tertutup yaitu dari hasil pondok itu sendiri hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam penyatuan arah dan tujuan mendidik. selain itu mereka terpilih dari segi mental dan karakter yang memenuhi syarat untuk menjadi pengajar di Pondok tersebut.

Dalam proses rekrutmentnya dapat di mulai dari sejak proses input atau penerimaan mahasiswa baru yang kemudian di proses dengan baik lalu diseleksi ketika menjelang tahun terakhir.



Gambar 5.3 proses Rekrutment Pondok Pesantren.

⁶ Marihot Tua Efendi H, *Ibid.*, h. 105

Dalam pandangan Islam maka Islam sangat mendorong umatnya untuk melih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah swt dalam Al Quran sebagai berikut:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya" QS. Al-Qashas[28]:26

Dalam temuannya di Kedua Pondok memiliki kasus yang sama dimana guru sebagai sumber daya manusia prosesnya di pilih berdasarkan pengetahuan pengalaman dan kemampuan yang hal tersebut mengacu pada titik evaluasi dari mutu lulusan lembaga pendidikan.

Lebih dari itu pandangan Islam pemilihan pegawai sangat di titik beratkan pada kepatuhan dan kejujuran , persoalan ini pernah diingatkan Rasulullah Muhammad saw dalam sabdanya,

“Barang siapa memperkerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik dari pada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah swt, Rasul-Nya, dan kaum muslimin.”

Rasulullah swt menyatakan tentang pentingnya kaidah kepatutan dan kelayakan pegawai, seperti yang terdapat dalam shohih Muslim sebagai berikut:

“Ya Rasullalah mengapa Engkau tidak mengangkatku sebagai pegawai”. Kemudian berkata: “Wahai Abu Dzar, sesungguhnya Kamu itu lemah, sedang

yang Kamu minta itu adalah amanah, tidak lain hal itu hanyalah kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan kewajiban didalamnya.”

Dari hadist tersebut dapat kita ambil kihmah bahwa standar pengangkatan pegawai adalah kepatutan dan kelayakan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sebagaimana nasehat Rasullulah kepada sahabatnya tersebut, bahwa jabatan bisa menjadi nikmat tetapi bisa pula membawa kehinnaan dan penyesalan.

Berdasarkan hadist di atas peneliti menemukan bahwa rekrutment Pondok pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor juga melihat bagai mana sikap prilaku dan kepribadian dari sdm itu sendiri. Seperti amanah, kepatuhan dan kejujuran serta guru yang bertanggung jawab.

c. Seleksi

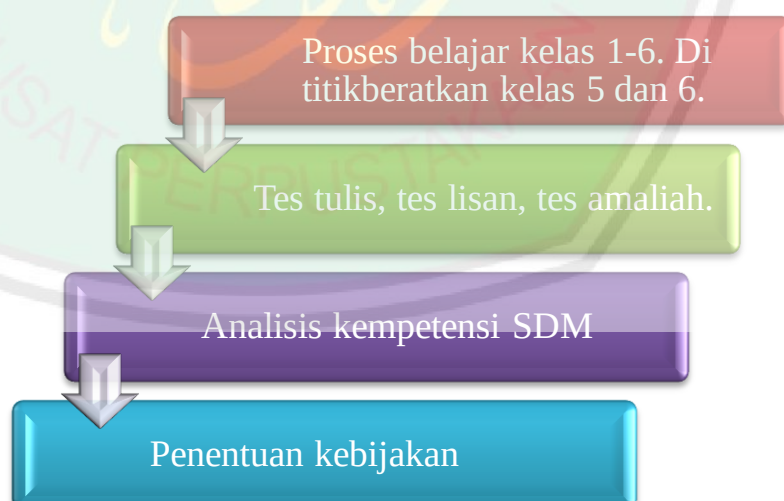
Seleksi pada Pondok Pesantren sesungguhnya adalah untuk menyaring santri/siswa dengan tepat mungkin sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang diinginkan. Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini adalah menyaring siswa dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.⁷

Dalam proses ini ada beberapa tahapan untuk penyeleksian data yang kami temukan di lapangan yaitu bahwa Pondok Pesantren dalam proses seleksinya menentukan out Put pondok

⁷ Ati Cahayani, *Stategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Indeks, 2005), h. 63

pesantren itu sendiri yang lebih bias memahami visi, misi, nilai serta tujuan pesantren tersebut. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon guru mesti memiliki kemauan, akademis, nonakademis, kepribadian dan moralitas. tidak hanya itu di tambaha dengan PDLT (Pendidikan, Dedikasi, Tanpa catat).

Maka pasda prosesnya seleksi di pondok pesantren adalah di mulai sejak mereka masuk kedalam Pondok dan terus dipantau lebih intensif ketika mereka menjelang siswa akhir. Proses seleksi di adakan oleh pihak terkait yang diantaranya adalah pihak akademisi dan staf penanggung jawab nonakademinya. Seleksi di lakukan dengan melihat hasil tes potensi akademik santri dan juga rapot mental. Lalu di musyawarohkan bersama dengan para pimpinan pondok. Seperti tergambar pada gambar 5.4 berikut ini:



Gambar 5.4 Proses seleksi sumber daya Guru Pondok Pesantren.

Proses pemilihan calon pegawai dalam Islam memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat, proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian dilakukan seleksi terhadap beberapa calon pegawai yang sedang berkompetisi. Maka penyeleksian tenaga pengajar dan pendidik diadakan secara alami. Penyeleksian dilakukan dengan melihat track record guru itu selama menjadi santri, baik dari segi akademis maupun non akademis dengan disesuaikan dengan kapasitas tempat yang tersedia.

d. Orientasi dan penempatan

Dalam setiap awal memulai sebuah kegiatan alangkah baiknya untuk diadakan persamaan persepsi atau bahasa lainnya adalah orientasi anggota baru. Dari data penelitian data menemukan bahwa orientasi guru baru dan langsung di arahkan oleh pimpinan pondok atau direktur akademis dan wakilnya. Tidak lain tujuannya agar supaya guru baru mempunyai ruh keguruan dan berjiwa keguruan. Mereka bukan lagi seperti anggota (Santri) namun mereka adalah guru perwira yang bisa di gugu dan di tiru (menjadi contoh). Dan orientasi gurubarui ini bersifat wajib di ikuti oleh seluruh guru baru. Bila tidak mengikuti maka belum bias menjadi guru Pondok Pesantren.

Selaras dengan Hadari Nawawi yang berpendapat, bahwa program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu

pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain.⁸

Di samping itu, seperti dikatakan oleh Michael Harris, *early interaction with the organization have lasting effect*, maksudnya, interaksi pertama dengan sekolah akan mempunyai efek yang lama pada guru dan pegawai, sehingga pertemuan pertama dalam kegiatan orientasi harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah, bimbingan pada guru dan pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka.⁹ Orientasi karyawan baru mempunyai beberapa tujuan: a) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan. b) Menjalin hubungan dengan atasan dan bawahan. c) Memberikan kesadaran memiliki (*sense of belonging*). d) Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru. e) Mengurangi biaya *star-up*.¹⁰

Dalam penempatan guru, orientasi utama Pondok Pesantren adalah kapasitas dan kapabilitas seorang guru. Artinya, bahwa Pondok Pesantren melihat jumlah ideal tenaga yang dibutuhkan. Rumus sederhanya, 1:10, jika santri berjumlah 4000 maka tenaga pengajarnya berjumlah 400 guru. Selain itu kapasitas kamar/kantor

⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, h. 350

⁹ Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, (New York : Harcourt Brace, 1997), h. 164

¹⁰ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 199.

bagian juga menjadi perhatian khusus, karena tenaga pengajar di Pondok Pesantren juga berfungsi sebagai pemegang pola perekonomian pondok. Yang tidak kalah pentingnya adalah kapabilitas atau kemampuan, seluruh guru yang ada di Pondok Pesantren harus memiliki kemampuan dan juga kemauan untuk berjuang dengan ikhlas di pondok. Kemampuan mengandung makna yang komprehensif, kemampuan akademis, mental dan karakter, manajemen, keterampilan, dll. Setidaknya ada 4 kriteria yang digunakan dalam menentukan tenaga pengajar di Pondok Pesantren yaitu: Prestasi, Dedikasi, Loyalitas, dan Tanpa Cacat (PDLT).

e. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan guru ini dilakukan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi sekolah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Dalam Islam dijelaskan mengenai pelatihan dan pengembangan sdm yaitu, Islam mengajarkan untuk selalu mengadakan pelatihan (*training*) terhadap para pegawai/ karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas

dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rosulullah saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimin dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk-petunjuknya.

Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda Rosulllah: Rosulallah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata;

” Ya Rosulallah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan?” Rosulullah menjawab: “sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang kepadamu dua orang yang sedang bersetru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagai mana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadikan lehik berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata:” setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan.”¹¹

Pada proses pelatihan guru Pondok Pesantren adalah pertama, juga sangat memperhatikan peningkatan dan kemampuan guru, khususnya pengembangan kemampuan akademis. Dalam hal ini, Pondok Pesantren mengadakan analisis pelatihan-pelatihan yang meliputi beberapa bidang seperti MAFIKIB, Bahasa Inggris, Dirosah Islamiyyah, dan materi-maeti yang dianggap perlu. Kedua, Selain dari pelatihan terstruktur guru juga di latih kepribadiannya oleh kiai melalui Pengarahan, Pelatihan, Penugasan, Pengawasan (Evaluasi), Pembiasaan, Uswah Hasanah, Pendekatan, Motivasi,

¹¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah. Ibid.*, h. 116

Pembekalan, Pembinaan Lahir dan Batin. Dapat kita lihat dalam gambar berikut:



Gambar 5.5 Proses pelatihan dan pengembangan

f. Pengelolaan guru

Pengelolaan dan perencanaan karier bagi organisasi sekolah merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya dan sekaligus juga penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dan pengelolaan serta perencanaan karier itu sendiri adalah keseluruhan usaha yang

dilakukan oleh organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan karier pegawai yang diharapkan dapat memuaskan individu pegawai, menyiapkan pegawai akan tugas-tugas yang lebih berat, dan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kompetensi organisasi dalam menghadapi persaingan.¹²

Dalam prosesnya guru Pondok pesantren harus terus diarahkan dan di bombing agar karier guru tersebut terus naik dan mengalami peningkatan baik dalam bidang proses belajar mengajar atau kehidupannya salah satu pengelolaan pondok pesantren dari hasil temuan penelitian adalah dengan cara Pengarahan karier guru. Penugasan yang mana penugasan ini bersifat Pelibatan dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan kependidikan. Lalu dengan Pelatihan sebagai pengembangan potensi diri. Pembiasaan, Menjalankan program-program pendidikan dari yang ringan ke yang berat dengan disiplin tinggi. Terkadang pemaksaan juga diperlukan. Pengawasan, terus di kawal di beri evaluasi diri atau progker yang di jalankan serta di motifasi.

Rasulullah saw juga bersabda: “Sesama muslim adalah saudara tidak saling menjalimi dan menghina.” Didalam Al Quran dijelaskan bahwa seseorang memberikan pekerjaan didasarkan atas kepercayaan, penerima pekerjaan akan merasa dapat melaksanakan tugas dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan,

¹² Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 240

sedangkan pemberi pekerjaan akan mendapatkan hasil yang maksimal dari terselesaikannya pekerjaan tersebut. Seperti tercantum dalam QS. Al-Qashas [28] ayat 26.

g. Penilaian guru

Michael Armstrong mengatakan bahwa pengelolaan atau manajemen kinerja adalah cara untuk memberikan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan daripada yang diberikan oleh pendekatan yang terisolasi dan terkadang menggunakan skema penilaian kinerja yang tidak memadai.

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.¹³ Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan sekolah terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Penilaian kinerja guru dinilai dengan aspek Pendidikan, Dedikasi, Loyalitas, dan disiplin. Dalam tugas mengajar guru dinilai dengan cara persiapan mengajar; dad, supervisi kelas,

¹³Hadari Nawawi, hlm. 395.

naqdu tadris (cara mengajar) pengecekan pencapaian pelajaran, koreksi masala hasil belajar siswa melalui ulangan harian. Penilaian kinerja dilakukan pondok untuk melihat dedikasi serta loyalitas serta prestasi guru. Akbit penilaian yang dilakukan menghasilkan evaluasi pencapaian proses serta hasil peserta didik baik secara penialian kuantitatif dan kualitatif. Hasil akhir dari akumulasi di gunakan untuk melihat pencapaian tujuan dari lembaga secara umum, dan kepada guru pengajar itu sendiri secara khusus.

Pandangan Islam dalam Penilaian adalah bahwa kinerja merupakan persoalan penting dalam hubungannya antara atasan dan bawahan pada suatu organisasi. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dan optimal sebagaimana firmanNya dalam QS. Al-Nahl ayat 97

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baikdan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motifasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memeng bekerja dengan baik. Kholifah Ali r.a memberikan

wasiat kepada pegawainya: “ Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan arang yang berbuat jelek, karena itu akan mendorong orang berbuat baik senang menambah kebaikan dan sebagai pembelajaran orang yang berbuat jelek. Maka pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus atau intensif guna memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

h. Kompensasi

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.¹⁴

Pondok Pesantren dalam hal kompensasi memang suatu hal yang tabuh namun hal ini sangat perlu di perhatikan maka dalam kompensasi ponsok pesantren perlu menerapkan kompensasi total yang di dsari dengan jiwa keingkalasn namun ingat sekali lagi dari hasil temuan mengatakan bahwa Ponsok pesantren bukan prioritas utama dalam mencari penghidupan namun tetap harus di perhatikan. kompensasi financial di berikan kepada guru berdasarkan tahun pengabdian. Selain bulanan juga jaminan kesehatan, fasilitas dan kebutuhan pokok sehari hari di berikan kepada guru secara cuma-cuma pada setiap bulannya.

¹⁴ Marihot Tua Efendi H, *Ibid* ., h. 244

Untuk Kompensasi non financial peneliti menemukan bahwa kebijakan pimpinan dan para guru senior dirasa baik sebab kebijakannya untuk meningkatkan bukan membuat jalan di tempat. Penempatan kerja yang nyaman sesuai dengan potensi yang di miliki dan adil. Manajemen waktu yang di berikan kepada guru di gontor sangat sitematis dan sesuai pada porsinya.

3. Dampak Manajemen Sumber Daya Guru pada mutu lulsan PONDOK Pesantren.

Dari table di atas bahwa dapat kita lihat dampak lulusan pada kedua pondok tersebut dapat di simpulkan bahwa adanya perbedaan antarPP Lirboyo dan PM Gontor . dimana perbedaan nya lulusan PP Lirboyo lebih mengedepankan aspek ubudiahnya baik ilmu, akhlak dan adabnya. Sedang di PM GONTOR lebih mengedepankan aspek kepemimpinannya.

Namun pada dasarnya keduanya memiliki persamaan pada dampak mutu lulusanya yang di atnarnya . kepercayaan masyarakat semain meningkat dengan banyaknya calon pelajar yang masuk pada setiap tahunya di banding dengan sekolah yang lainnya. Alumni dari pondok tersebut lebih di hargai dan bermanfaat bagi pondok pesantren cabang dan alumninya.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari Perpektif teoritis manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa inbdikator-indikator implementasi manajemen sumber daya manusia yang di lakukan oleh kedua pondok pesantren yaitu Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor sudah termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan data dan hasil analis bahwa kedua pondok membuat dinamika pendidikan yang di jalankan mengarah kepada kaderisasi SDM. Setiap kegiatan mengacupada pendidikan kaderisasi. Maka dapat peneliti simp[ulkan bahwa :

1. Profil Mutu Lulusan Pondok Peantren

- a. Bidang Akademis diantaranya adalah: 1) Menguasai Dirosah Islamiyah, 2) Menguasai Ilmu Aqidah Alfiah, 3) Menguasai ilmu Bahasa Arab English, dan Indoesia 4) Mempunyai pengetahuan pelajaran umum (MAFIKIB, Ilmu sejarah, ketatanegara).
- b. Segi non akademis Santri yaitu: 1) Santri memiliki keterampilan seseuai yang di inginkan, 2) Santi memiliki kemampuan untuk berorganisasi. 3) Santri mampu berdisiplin., 4) Santri memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiah, berjwa bebas. Serta berberpengetahuan luas, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berfikiran bebas. 5) Santri juga memiliki prestasi dalam kegiatan ekrtakurikuler.

c. Selain dari landasan keilmuan kegiatan non akademis Lulusan Pondok Pesantren juga dididik untuk menjadi generasi penerus yang mempunyai kepribadian yang baik dengan di bekali nilai-nilai yang di antaranya santri mempunyai jiwa Keikhlasan, Kesederhadnaan, Kemandirian, Ukhuwah islamiah dan Kebebasan, tidak hanya itu di tambah dengan santri harus mempunyai sikap Jujur, dan bergerak beraskan semua untuk ibdadah, amanah, tawadlu', serta bersikap adil. Hal ini dijadikan landsan setiap kegiatan oleh para santrinya karena apa yang dilihat, apa yang di dengar apa yang di kerjakan serta apa yang di rasakan adalah pendidikan.

2. Manajemen Sumber daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren.

Manajemen sumber daya manusia pondok pesantren kebanyakan tidaklah sama dengan beberpa sekolah atau lembaga pendidikan pada umumnya. Bila kita lihat lembaga pendidikan umum lebih mengedepankan reward and punishment nya ketimbang penanaman nilai-nilai dalam membentuk karakter dan menjalankan tugasnya. Maka dari hasil analisis secara toritis Pondok Peantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor Sudah menerapkan Fungsi Manajemnt sumber daya Manusia dalam hal ini adalah guru dengan baik dengan cara serta system yang di bangun oleh pondok itu sendiri. Maka dari sini dapat kita lihat proses fungsi manajemen sumber daya manusianya diantaranya adalah:

a. Perencanaan Sumber daya guru..

- a) Menganalisis rancangan program kegiatan tahun depan
- b) Menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana
- c) Menganalisis kebutuhan SDM
- d) Menganalisis sumber rekrutment sdm yang ada.

b. Rekrutment

prosesnya rekrutment pondok pesantren tidak mengadakan perekrutan dari external, namun sumber daya yang ada di ambil dari sumber internal dengan metode tertutup. Rekrutment dimulai sejak masuk pondok hingga jenjang masa belajar akhir.

Dari hasil penelitian maka program rekrutment di pondok pesantren terbilang berhasil hal ini terindikasi dari banyaknya calon pelajar yang masuk pada setiap tahunnya, banyaknya santri yang berpotensi untuk menjadi guru, dan juga penempatan guru yang sesuai dan berhasil seperti menjadi walikelas dengan akumulasi nilai anggota kelasnya naik di atas rata rata walau hanya sedikit dari mereka yang turun juga.

c. Seleksi

- a) Input, proses yang di titik beratkan pada seleksi adalah siswa akhir.
- b) Tes tulis, tes lisan, tes amaliah.
- c) Analisis kompetensi SDM
- d) Penentuan kebijakan.

- d. Orientasi dan dan penempatan guru
 - a) Orientasi guru tugas, sistem, disiplin.
 - b) Persamaan persepsi
 - c) penempatan di Pondok Pesantren berdasarkan kecapan dan potensi yang di miliki oleh guru tersebut. Dengan melihat record disiplin dan rapot mental mereka selama menjadi santri. Tidak hanya itu saja namun ada pengukuran caliber guru sehingga dapat menjadi senior yang baik dan panutan yang baik.
- e. Pelatihan dan pengembangan
 - a) Analisa hasil sementara.
 - b) Pelatihan dengan pengarahan, Pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, Uswah Khasanah, Pendekatan
 - c) Penilaian hasil pelatihan.
- f. Penilaian kinerja guru
 - a) Penilaian kinerja
 - b) Penilaian diri melalui Pendidikannya , deidikasi loyalitas
 - c) Secara Kuantitatif dan kualitatif
- g. Kompensasi guru.

Kompensasi di bagi menjadi dua yaitu kompensasi financial dan non financial:

- a) Kompensasi Financial . terdiri dari : Kompensasi Langsung
 - 1. Ikhsan Bulanan
 - 2. Kompensasi Verbal

- 
3. Makan
 4. Kebutuhan pokok
 5. Kuliah
 - b) Kompensasi financial tidak langsung
 1. Jaminan Sosial
 2. Pengobatan
 3. Liburan
 4. Pensiun
 5. Berbagai Tunjangan
 - c) Kompensasi non financial
 1. Lingkungan dan Fleksibilitas Pekerjaan
 2. Kebijakan Organisasi
 3. Manajer Berkualitas
 4. Rekanan Kerja yang Menyenangkan
 5. Waktu yang Fleksible
 6. Pembagian Pekerjaan
2. Dampak dari Manajemen Sumber Daya Guru pada mutu lulusannya adalah sebagai berikut: 1) Animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya meningkat dari tahun ketahun, 2) Alumni pondok pesantren di tunggu oleh lembaga pesantren yang lain. 3) lulusan Pondok Pesantren berperan penting dimasyarakat dalam berbagai bidang.

B. Saran

1. Bagi pemimpin pondok, penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi dan referensi tentang perlunya memperhatikan dan meninjau kembali kegiatan manajemen sumber daya manusia baik di pondok pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darusalam Gontor.
2. Bagi guru hendaknya selalu berupaya untuk terus melaksanakan tugasnya dengan baik secara profesional, bekerjalah dan laksanakan tugas dengan penuh keikhlasan niatkan untuk ibadah jujur pada diri sendiri dan kepada orang lain dalam mendidik, sederhana dan juga adil, serta tingkatkan potensi diri untuk raih prestasi yang lebih baik. Sebesar keinsyafanmu sebesar itu pula keuntunganmu. Bergeraklah dan bersungguh sungguhlah karena sungguh sungguh adalah kunci keberhasilan.
3. Bagi peneliti lain, kiranya dapat ditindaklanjuti penelitian ini dengan model yang lebih bagus dan luas, dimana dapat digunakan objek penelitian lebih banyak serta menggunakan parameter atau indikator yang lebih baik agar dapat mengungkap realita yang sederhana.

DAFTAR RUJUKAN

- Al- Qur'an dan Terjemah*, (Madinah Al Munawaroh: Muja'mma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush-Haf Asy-Syarif, 2007)
- Amir, Saifuddin. 2006. *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa*. <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/03/11/wacana01.htm-28k>. (Online), diakses 15 November 2014.
- Arifin, Imron. 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baharuddin dan Moh. Makin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Press.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bogdan, Robert C dan Sari Knopp Biklen, *Quantitative Research*.
- Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*. Jakarta: LP3ES.
- Djumransjah, M. 2001. *Pendidikan Pesantren dan Kemandirian Santri*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 8 Nomor 2.
- Effendy, Mochtar. 1996. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Penerbit Bhratara.
- Fadjar, A. Malik. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Fatah, Nanang. 1997. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Garvin, D.A. 1996. *Managing Quality*. New York : Free Press.
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hafifudin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah dalam Prakteik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hajar, Dewi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten)*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)
- Halim, A. 2006. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren,
- Hamalik, Oemar. 1990. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Rosda Karya.
- Handyaningrat, Soewarno. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Cet ke-10. Jakarta: CV. Haji Mas Agung
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Harris, Michael. 1997. *Human Resource Management: A Practical Approach*. New York: Harcourt Brace.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- <http://www.dansite.wordpress.com/2009/03/28/personalia-sekolah>. (Online), diakses 20 Januari 2015 pukul 21.00.
- Huant, Tan Chwee dan Derek Torrington. 1996. *Human Resource Management for Southeast Asia and Hongkong*. Singapore: Prantice Hall.
- Humasprov. 2015. <http://www.infojambi.com/more/pariwara/785-gubernur-resmikan-pesantren-gontor-12.html>, (Online), diakses 27 Februari 2015.
- Idrus, Ali. 2009. *Manajemen Pendidikan Global*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Ikhsan, Nurhadi dan Akrim Mariat. 2004. *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press.
- Indriawijaya, Adam I. 1984. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jiyono, Mutu Pendidikan. 1981.
- Jr, William B. Werther and Keith Davis. *Human Resource*.
- Kadarman, AM dan Yusuf Udaya. 1997. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Cet ke-5. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kartono, Kartini. 1990. *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- LAN RI. 1978. *System Analysis and Quantitative Technique.*, Vol 1. Jakarta: IBRD/UN Project INS/77/XO
- Lincoln, Yvonna S And Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*
- Maharani, Esthi. 2014. *Ponpes Terbukti Lahirkan Orang Sukses*, <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/14/10/26/ne1xbq-ponpes-terbukti-lahirkan-banyak-orang-sukses>. (Online), diakses 16 Januari 2015.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Adiya Media Publishing.
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press
- Meloeng, Lexi. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muchtarom, Zaini. 1996. *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Keilmuan*.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Murni, Wahid. 2008. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Penekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Malang: PPs UIN Malang.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cet ke-3. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Ngadino, 2005. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*. Tesis. Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Panglaykim, Hazil Tanzil. 1981. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Patilima, Hamid. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Prasodjo, Sudjono. 1982. *Profil Pesantren*. Jakart: LP3S.
- Rikza, Anang. 2015. *Kiprah Alumni Gontor*.
<http://www.tazakka.or.id/index.php/artikel/koran-mini-tazakka-digital>.
 (Online), diakses 27 Februari 2015.
- Rivai, Veitzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salis, Edward. 2008. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCioD.
- Shofan, Moh. 2004. *Pendidikan Berparadigma Profetik*. Yogyakarta: IRCISoD.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1994. *Metode Penelitian Survey*. Cet ke-II. Jakarta: LP3ES.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. 2006. *Manajemen Syariah: Sebuah kajian historis dan Komplementer*, terj. Dimyauddin Djuwaini, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Soehardi, Sigit. 2001. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pena Persada Press.
- Stebbing, L. 1992. *Quality Management In The Service Sector*. Singapore: Ellis Horwood.
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. 2003. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*. Tesis. Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga.
- Tim Penulis. *Profil Pondok Pesantren Lirboyo*. Kediri: PP Lirboyo
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tjiptosasminto, Waskito. 1981.
- Tjokrowinoto, Moeljanto. 1995. *Pembangunan Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wibisono, B Kunto. 2014. *Jokowi Nilai Ponpes Kunci Penting Revolusi Mental*
<http://www.antaranews.com/berita/438713/jokowi-nilai-ponpes-kunci-penting-revolusi-mental>. (Online), diakses 04 Maret 2015.
- Yin, Robet K. 1996. *Case Study Research Design And Methods*. terj M. Djauzi Mudzakir. Studi Kasus Desain dan Metode. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. 2011. *Bekal Untuk Pemimpin, Pengalaman Memimpin Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. 2011. *Pidato Pengarahan Guru Menjelang Pembukaan Tahun Ajaran Baru*, Makalah, disampaikan pada Pembukaan Tahun Ajaran Baru di Ponorogo.