

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK
(Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)**

Tesis

Oleh:
Ummi Lathifah
NIM 18710035



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**



**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK
(Studi di pondok modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)**

Tesis

Oleh:

Umami Lathifah
NIM 18710035

Pembimbing:

1. Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag NIP. 196712201998031002
2. Dr. Muh. Hambali, M. Ag NIP. 197304042014111003



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK
(Studi di pondok modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan
Dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
Ummi Lathifah
NIM 18710035

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul **MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK (Studi di pondok modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)**, ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Pembimbing I



Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag
NIP. 196712201998031002

Pembimbing II



Dr. Muh. Hambali, M. Ag
NIP. 197304042014111003

Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. H. Wahid Murni, M.Pd., Ak
NIP. 195903032000031002

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK (Studi di pondok modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)**, ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 8 Juli 2020.

Dewan Penguji,

1. **Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag**
NIP. 197503102003121004


(.....)
Ketua

2. **Dr.H. Mulyono, M. A**
NIP.196606262005011003


(.....)
Penguji Utama

3. **Dr. H. A. Fatah Yusin, M.Ag**
NIP. 196712201998031002


(.....)
Pembimbing I

4. **Dr. Muh. Hambali, M.Ag**
NIP. 197304042014111003


(.....)
Pembimbing II

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana


Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M. Ag
NIP. 197108261998032002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ummi Lathifah

NIM : 18710035

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis :Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik
dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik.
(Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra
1 Ponorogo)

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2020

Hormat Saya



Ummi Lathifah

18710035

MOTTO

Bismillah...

*“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat)kebaikan, ...”
(Q.S Al-Baqarah(2) : 148)*

*Hidup adalah Proses Belajar dan Berjuang Tanpa Batas
Sebesar Keinsyafanmu Sebesar Itu Pula Keberuntunganmu*

PERSEMBAHAN

*Kepada mereka yang saya cintai:
Ayahanda Lasmin (Alm), Sunarto dan Abdul Adhim(Alm)
Ibunda Sumini dan Sutijah Setiowati
Suamiku Muhammad Luthfi, S.H, S.Sy, M.H*

ABSTRAK

Umami Lathifah, 2020. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik (Studi di pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo). Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (I): Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag, (II): Dr. Muh. Hambali, M. Ag.

Kata Kunci : Manajemen, Sumber daya pendidik, nilai panca jiwa, peserta didik.

Menanamkan nilai agama terhadap peserta didik di lembaga pendidikan adalah salah satu upaya dalam membentuk mental dan karakter generasi muda. Faktor utama yang memiliki peran penting dalam menanamkan dan menumbuhkan nilai-nilai agama terhadap peserta didik adalah seorang sumber daya pendidik. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen pengembangan sumber daya pendidik yang baik dan juga matang. Berkenaan dengan hal tersebut maka fokus penelitiannya adalah, 1. Bagaimana model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor ?, 2. Bagaimana strategi pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor ? 3. Bagaimana implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa terhadap peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor ?

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif, untuk mengkaji tentang manajemen pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor. Metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian ini adalah: 1). Model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik menggunakan sistem kaderisasi, yaitu mendidik dan mengkader para santri untuk menjadi pendidik yang bisa meneruskan estafet pendidikan Gontor, untuk itu kurikulum di Gontor adalah KMI yang artinya adalah persemaian para guru 2). Strategi pengembangan perencanaan tersebut adalah pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, *uswah hasanah* serta pendekatan. Selain itu langkah-langkah yang digunakan adalah (a) mempersiapkan sumber daya pendidik mulai mereka masuk menjadi santri baru, (b) rekrutmen tenaga pendidik dari alumni pondok modern Darussalam Gontor, (c) skil, komitmen, kompetensi, dedikasi serta loyalitas dibangun semenjak pendidik tersebut masih menjadi santri, (d) pendidik harus memahami pendidikan khas gontor, kurikulum KMI dan nilai panca jiwa, (e) menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif. 3). Metode penanam nilai panca jiwa adalah dengan pembiasaan melalui rutinitas atau kegiatan sehari-hari, penugasan, keteladanan dari para guru dan kyai, serta sanksi atau hukuman yang mendidik, dengan metode tersebut maka santri akan terbiasa dengan nilai-nilai tersebut sehingga nilai panca jiwa menjadi ruh dalam setiap melakukan kegiatan.

ABSTRACT

Umami Lathifah, 2020. Management of human resource educators in planting the value of *Panca Jiwa* for students (study in Darussalam Islamic Boarding School of Gontor for Boys 1 Ponorogo). Thesis, Study Program of Islamic Education Management, Postgraduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor (I): Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag, (II): Dr. Muh. Hambali, M. Ag.

Keywords : Management, Educator Resources, Value of *Panca Jiwa*, Students.

Embedding religious values against learners in schools is one of the efforts in shaping the mental and character of the younger generation. A key factor that has an important role in embedding and growing religious values against learners is a resource educator. Therefore it takes the management of resource development of educators who are good and mature. With regard to this, researchers conducted a study on the management of resource development educators to instill the value of *panca jiwa* to students, study in Darussalam Islamic Boarding School Gontor for Boys 1 Ponorogo with the focus of research, 1. How the educator resource development planning model in Darussalam Islamic Boarding School Gontor ?, 2. How the implementation of educator resources development strategies in Darussalam Islamic Boarding School Gontor ?, 3. How is the implications of developing educators ' resources to instill the value of *panca jiwa* to students in Darussalam Islamic Boarding School Gontor ?.

This research is a qualitative study with a discrete approach, to study the management of educator resource development in Darussalam Islamic Boarding School Gontor. Data collection methods in the form of interviews, observations and documentation studies.

The result provide 1). Educator resource development planning model using the caderisasi system. 2). The development strategy of the scaffolding is the direction, training, assignment, habituation, escort, *uswah hasanah* and approach, In addition, the steps used are (a) Educators to prepare their resources from entering into new students, (b) Recruitment of educators from alumni Darussalam Islamic Boarding School Gontor, (c) Skil, commitment, competence, dedication and loyalty are built since the educator is still a students, (d) Educators should understand the typical gontor education, curriculum KMI and the value of *panca jiwa*, (e) To create a conducive educational environment. 3). Method of the value of *panca jiwa* is with habituation through daily routine or activities, assignments, the example of teachers and Kyai, as well as sanctions or educational penalties, with the method then the students will be accustomed to these values so that the value of *panca jiwa* become spirit in each activity.

الملخص

أمي لطيفة، 2020، إدارة تنمية موارد المعلمين في قيمة التضمين الأساس الخمسة للمعهد إلى المتعلمين (الدراسة بمعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة للبنين 1 بفونوروكو). رسالة علمية للحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية الإسلامية، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم ما لنج. المشرف (I) د. الحاج. أحمد فتح ياسن الماجستير (II) د. محمد حنبلي الماجستير.

الكلمات البحث : إدارة، موارد المعلم، قيمة الأساس الخمسة للمعهد، المتعلمين.

إن ترسيخ القيم الدينية ضد المتعلمين في المدارس هو أحد الجهود المبذولة في تشكيل العقلية والطابع للجيل الأصغر سنا. أحد العوامل الرئيسية التي لها دور مهم في ترسيخ القيم الدينية وتناميها ضد المتعلمين هو معلم الموارد. لذلك فإنه يأخذ إدارة تنمية الموارد من المعلمين الذين هم جيدة وناضجة. وفيما يتعلق بذلك، يدرس الباحثون إدارة المربين تنمية الموارد لغرس قيمة الأساس الخمسة للمعهد إلى الطلاب، الدراسة بمعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة للبنين 1 بفونوروكو. التركيز على البحوث التالي، 1. كيف نموذج تخطيط تنمية موارد المعلمين الدراسة بمعهد دارالسلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة ؟، 2. كيفية تنفيذ استراتيجيات تنمية موارد المعلمين بمعهد دارالسلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة ؟، 3. كيف هي الآثار المترتبة على تطوير موارد المعلمين لغرس قيمة الأساس الخمسة للمعهد إلى الطلاب بمعهد دارالسلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة.

هذا البحث هو دراسة نوعية مع نهج منفصل، لدراسة إدارة تنمية الموارد المعلم بمعهد دارالسلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة. طرق جمع البيانات في شكل مقابلات وملاحظات ودراسات توثيقية.

نتائج هذه الدراسة هي 1. يستخدم نموذج تخطيط تنمية موارد المعلمين نظام *kaderisasi*. 2. استراتيجية التنمية للسقالات هي إحاطة، والتدريب، والتكليف، والتعود، ومرافقة، والقدوة الجيدة والنهج. بالإضافة إلى ذلك، فإن الخطوات المستخدمة هي (أ) المعلمون لإعداد مواردهم من الدخول إلى الطلاب الجدد، (ب) توظيف المعلمين من الخريجين من المعهد دارالسلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة، (ج) الكفاءة والالتزام والكفاءة والتفاني والولاء التي بنيت منذ المرابي لا يزال الطلاب، (د) يجب على اختصاصيي التوعية فهم تعليم كونتور النموذجي، ومنهج KMI وقيمة الأساس الخمسة للمعهد، (هـ) خلق بيئة تعليمية مواتية. 3. طريقة تصنيف قيمة الأساس الخمسة للمعهد هي بالتعود من خلال الروتين اليومي أو الأنشطة، والواجبات، ومثال المعلمين و *Kyai*، والعقوبات أو العقوبات المفروضة، مع الطريقة ثم سوف يعتاد الطلاب على القيم بحيث تصبح قيمة الأساس الخمسة للمعهد روحًا في كل نشاط.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan nikmat, hidayah, taufiq serta inayah NYA sehingga dapat menikmati indahnya dunia nan *fana* dengan balutan syari'at Islam.

Shalawat beriring *salam* penulis haturkan kepada *Khotimul Anbiya'* dan pemimpin para rasul, baginda Muhammad SAW. Atas perjuangannya kita bisa merasakan nikmat paling besar, yaitu *Addiinul Islam*.

Berkah Rahmat dan hidayah Allah SWT yang tiada tara, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)*” dengan lancar, meski tidak luput dari rintangan dan hambatan yang menyertainya.

Penulis sadar bahwa penulisan tesis ini akan sangat sulit untuk diselesaikan dengan baik tanpa bantuan, motivasi, serta bimbingan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag dan para Wakil Rektor, atas segala motivasi dan fasilitas yang diberikan selama penulis menuntut ilmu di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Dr. Hj. Umi Sumbulah, M. Ag, atas motivasi, dukungan, dan fasilitas akademik yang

diberikan selama penulis menuntut ilmu di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang MM.

3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Wahid Murni, M.Pd., Ak dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriah, M. Pd, atas dukungan, motivasi dan kemudahan layanan studi yang disuguhkan selama penulis menuntut ilmu di Progran Studi Magister manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag selaku dosen pembimbing I dan Dr. Muh. Hambali, M. Ag selaku dosen pembimbing II, atas keikhlasan dan kesabaran dalam mendidik, dan memotivasi penulis, serta terima kasih atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya, sehingga penulisan tesis ini berjalan dengan
5. Segenap dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan, dan inspirasi bagi penulis untuk meningkatkan kualitas akademik.
6. Pimpinan Pondok Modern Darussalahm Gontor Dr.KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. KH. Hasan Abdullah Sahal, KH. Samsul Hadi Abdan beserta para jajaran dewan guru dan staff yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di pondok modern Darussalam Gontor.
7. Segenap staff dan tenaga pendidikan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim yang telah banyak memberikan kemudahan-kemudahan layanan akademik dan administrasi selama penulis menyelesaikan studi.

8. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada, tema- teman MMPI A UIN Maulana Malik Ibrahim 2018/2019, terima kasih atas kasih sayang, persaudaraan, dan kekeluargaan yang tak ternilai harganya.

Semoga segala keikhlasan dalam membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini diberikan *jaza ahsanu al-jaza* disisi Allah SWT *wata'ala..amiin.*

Malang, 11 Juni 2020

Penulis

Umami Lathifah

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Umum

Transliterasi ialah pemindahalihan tulisan Arab ke dalam tulisan Indonesia (Latin), bukan terjemahan Bahasa Arab ke dalam Bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini ialah nama Arab dari Bangsa Arab, sedangkan nama Arab dari bangsa selain Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan. Penulisan judul buku dalam *footnote* maupun daftar pustaka, tetap menggunakan ketentuan transliterasi.

Transliterasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988.

B. Konsonan

ا	=	Tidak dilambangkan	ض	=	Ḍ / ḍ
ب	=	B	ط	=	Ṭ / ṭ
ت	=	T	ظ	=	Ẓ / ẓ
ث	=	Ṣ / ṣ	ع	=	‘ (koma menghadap atas)
ج	=	J	غ	=	G
ح	=	Ḥ / ḥ	ف	=	F
خ	=	Kh	ق	=	Q
د	=	D	ك	=	K
ذ	=	Ẓ / ẓ	ل	=	L
ر	=	R	م	=	M
ز	=	Z	ن	=	N
س	=	S	و	=	W
ش	=	Sy	هـ	=	H
ص	=	Ṣ / ṣ	ي	=	Y

C. Vokal, Panjang, Dan Diftong

Vokal Pendek		Vokal Panjang		Diftong	
اَ	A	اَ	Ā	اَيَّ	ay
اِ	I	اِي	Ī	اَوَّ	aw
اُ	U	اُو	Ū	بَا	ba'

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
المخلص.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	18
C. Tujuan Penelitian.....	18
D. Manfaat Penelitian	18
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian.....	19
F. Definisi Istilah	26
BAB II.....	29
TINJAUAN PUSTAKA	29
A. Konsep Sumber Daya Pendidik	29

B. Konsep Pendidik	46
C. Konsep Nilai.....	53
D. Kerangka Berfikir	55
BAB III	58
METODE PENELITIAN.....	58
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	58
B. Kehadiran Peneliti	59
C. Latar penelitian.....	60
D. Sumber Data Penelitian.....	63
E. Teknik Pengumpulan Data	64
F. Analisis Data.....	68
G. Keabsahan Data.....	70
BAB IV	73
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	73
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	73
B. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik di pondok modern Darussalam Gontor.....	83
C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor.....	87
D. Strategi Penanaman Nilai- Nilai Panca Jiwa Pada Peserta Didik.	92
BAB V.....	97
PEMBAHASAN	97
A. Model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor	97
B. Strategi pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor	100
C. Implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa terhadap peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor	104
BAB VI	107

PENUTUP.....	107
A. Kesimpulan	107
B. Implementasi	108
C. Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Aspek Kompetensi.....	5
Tabel 1.2	Data calon pelajar di Pondok Gontor selama dua tahun terakhir.....	10
Tabel 1.3	Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini.....	26
Tabel 2.1	Langkah- langkah dalam pelatihan.....	39
Tabel 3.1	Sumber Data.....	64
Tabel 3.2	Informan Penelitian dan Tema Wawancara.....	65
Tabel 3.3	Kegiatan observasi.....	66
Tabel 3.4	Teknik Dokumentasi.....	67
Tabel 3.5	Teknik pengumpulan data.....	67
Tabel 4.1	Panca jiwa dan Motto Pondok Modern Darussalam Gontor.....	80
Tabel 4.2	Falsafah Pondok Modern darussalam Gontor.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Fungsi Manajemen SDM.....	7
Gambar 2.1	Komponen dalam pembentukan karakter.....	55
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir.....	57
Gambar 5.1	Perencanaa	
Gambar 5.1	Perencanaan SDM di Pesantren.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	RIWAYAT HIDUP.....	114
LAMPIRAN 2	SURAT IJIN PENELITIAN.....	115
LAMPIRAN 3	FORM WAWANCARA.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Generasi di era milenial saat ini, pada umumnya ditandai dengan kedekatannya pada media komunikasi dan teknologi digital. Perkembangan media teknologipun tidak kalah pesat, sehingga kecenderungan generasi terhadap media komunikasi dan digital semakin tinggi. Terbukti dari maraknya platform serta aplikasi-aplikasi yang banyak digandrungi remaja. Berdasarkan hasil observasi di beberapa lembaga pendidikan, banyak siswa dan siswi yang menggunakan media internet di dalam mengakses pengetahuan baik yang berhubungan dengan mata pelajaran atau yang lainnya. Kaum remaja juga sangat tertarik ketika menggunakan aplikasi yang diakses menggunakan internet seperti youtube dan yang lainnya, oleh karena itu mereka cenderung lebih mudah mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan media komunikasi seperti gadget. Hasil wawancara terhadap beberapa siswa sekolah dasar terkait dengan penggunaan alat komunikasi berupa gadget, didapatkan bahwa mereka menggunakan gadget untuk bermain game, chatting dengan teman-temannya, mengikuti berita yang sedang trend dan bermain youtube.¹ Hal ini tentu memberikan dampak Positif dan juga negatif terhadap perilaku serta tumbuh kembang anak.

¹ Frida Putri Wardani, Perilaku Kecanduan Gadget Siswa dalam Perspektif Kerangka Kerja Respectful, *Jurnal KONSELOR*, 7(2018), 117-119

Berdasarkan penelitian terdapat beberapa dampak negatif perkembangan teknologi digital yang terjadi di tengah-tengah masyarakat, yaitu kemerosotan moral di kalangan masyarakat, khususnya kalangan remaja dan pelajar, selanjutnya adalah tindak penyimpangan dan kenakalan remaja semakin meningkat serta pola interaksi antar manusia yang mengalami perubahan.² Selain dampak negatif yang ada, tentu perkembangan teknologi dan digital memiliki banyak hal yang positif dalam kehidupan masyarakat. Dampak positifnya antara lain ialah, masyarakat akan mendapatkan informasi yang terbaru dan cepat diberbagai bidang, sehingga akan memberikan pengaruh yang baik terhadap perkembangan ekonomi, sosial dan budaya. Masyarakat juga akan lebih mudah dalam mengakses banyak hal yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan, masyarakat dan keluarga.³ selain itu dampak positif dari perkembangan teknologi adalah inovasi dalam pembelajaran semakin berkembang dengan adanya *e-learning*, sistem administrasi pada lembaga akan semakin mudah, munculnya media elektronik sebagai sumber pengetahuan, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendayagunaan teknologi dan informasi.⁴ Jadi perkembangan teknologi pasti memberikan dampak bagi kehidupan masyarakat, baik itu dampak

² Muhammad Ngafifi, "Kemajuan Teknologi dan Pola Hidup Manusia dalam Perspektif Sosial Budaya," *Jurnal pembangunan pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 2 (2014) 42.

³ Muhammad Zamroni, Perkembangan Teknologi Komunikasi dan Dampaknya Terhadap Kehidupan, *Jurnal Dakwah*, 2 (Juli-Desember 2009), 208-209

⁴ Siti Khodijah, Dampak Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Perilaku Sosial Siswa di MAN 2 Kuningan, *Jurnal Edueksos*, 2 (Desember: 2018), 168.

secara positif maupun dampak negatif, oleh karena itu mereka harus bijak dalam menggunakannya.

Penanggulangan degradasi moral para remaja salah satunya adalah dengan penanaman nilai-nilai agama pada generasi muda. Penanaman nilai-nilai yang terkonstruksi dalam pendidikan di sekolah, menjadi salah satu solusi cemerlang untuk membangun kembali mental dan moral para generasi. Berdasarkan hasil penelitian yang ada penanaman nilai-nilai agama sangatlah penting dan relevan dengan situasi dan kondisi saat ini, seperti nilai kejujuran, kesabaran, keikhlasan, tanggung jawab, kedisiplinan, ukhuwah, serta kegigihan, yang dari semua itu akan membentuk akhlak, pola pikir, mental serta karakter siswa.⁵ Melalui penanaman nilai agama di sekolah diharapkan kenakalan remaja di negeri ini semakin berkurang.

Penanaman nilai-nilai agama pada remaja sangat signifikan apabila dikaitkan dengan pendidikan agama Islam. Karena hal tersebut merupakan dasar pendidikan yang akan membentuk mental dan moral peserta didik menjadi fondasi yang kuat. Proses penanaman nilai-nilai agama di sekolah salah satunya adalah melalui mata pelajaran PAI dan budi pekerti. Melalui pelajaran tersebutlah tenaga pendidik bisa menanamkan nilai-nilai kepada para siswa dan menumbuhkannya melalui praktik dalam kehidupan sehari-hari, sebagaimana dalam contoh berikut, ketika siswa mengerjakan ujian disanalah pendidik harus banyak mengambil peran dengan mengawasi

⁵ Eka Cahya Maulidiyah, Penanaman Nilai- Nilai Agama Dalam Pendidikan Anak di Era Digital, *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak*, 1 (Juli 2018), 28

secara ketat dan tidak memberi kelonggaran siswa untuk melakukan perbuatan curang dalam ujian. Sehingga dari situ akan muncul kedisiplinan yang nanti akan menumbuhkan sikap yang jujur. Karena pada hakikatnya kejujuran itu perlu dilatih dan dibiasakan secara terus menerus. Selain itu, pendidik juga harus menjadi contoh atau figur yang baik bagi siswanya, karena dari guru lah siswa akan belajar tentang sikap, pendidik harus bisa menjadi teladan bagi siswanya agar mereka tidak meremehkan dan akan menerima apa yang pendidik ajarkan. Nilai-nilai agama harus diciptakan disetiap lini kegiatan sekolah, dengan cara menerapkan di dalam semua kegiatan, baik kegiatan belajar mengajar maupun kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Seperti selalu membaca do'a ketika akan memulai pelajaran, tidak terlambat masuk ke kelas, mendengarkan dan memperhatikan pendidik ketika menyampaikan pelajaran, saling menghormati dan menghargai satu sama lain dalam diskusi kelas dan lainnya. Nilai-nilai agama yang ditanamkan serta ditumbuhkanlah yang akan membentuk mental, moral, serta akhlak para remaja, dan hal tersebut merupakan modal yang besar dalam membangun kembali moral peserta didik yang sudah mengalami kemunduran.

Nilai-nilai agama memang sangat dibutuhkan dalam mendidik generasi muda dalam kondisi saat ini. Nilai-nilai tersebut harus bisa ditransfer dan ditanamkan salah satunya oleh pendidik, karena mereka merupakan faktor yang paling penting dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan di lembaga pendidikan. Tenaga pendidik atau guru pada setiap

mata pelajaran harus mampu menanamkan dan menumbuhkan jiwa kejujuran dalam diri setiap anak, kedisiplinan serta tanggung jawab. Selain itu pendidik juga harus menumbuhkan rasa saling menghormati dan menghargai sehingga akan tercipta ukhuwah yang baik diantara warga sekolah. Keikhlasan serta kesabaran juga harus ditumbuhkan oleh setiap guru terhadap para siswanya, sehingga akan tercermin akhlak dan adab yang baik, dengan demikian mental serta karakter dari siswa akan terbentuk dengan sendirinya, hal ini tak luput dari peran serta seorang pendidik. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang bagus untuk sumber daya manusia terutama tenaga pendidik di sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya penanaman nilai-nilai karakter yang dilakukan oleh pendidik bisa dianalisis dari beberapa aspek, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Berdasarkan data yang ada, apabila dilihat dari aspek empat kompetensi tersebut, maka dapat disimpulkan:⁶

Tabel 1.1.
Aspek Kompetensi

No	Aspek	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
1.	Pedagogik	2,7%	16,9%	31,81%	47,6%
2.	Profesional	1,9%	25,9%	44,5%	27,7%
3.	kepribadian	0,4%	2,6%	29,8%	68,1%
4.	Sosial	3,3%	42,9%	40,8%	1,3%

Menurut tabel di atas bahwa penanaman nilai-nilai karakter apabila dilihat dari aspek kompetensi pendidik menunjukkan data yang beragam di setiap kompetensinya, ada yang baik, namun jnuga ada yang berjalan

⁶ Rabiatul Adawiyah, Profesionalitas Guru dan Pendidikan Karakter, *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 11 (Mei, 2016), 942-944

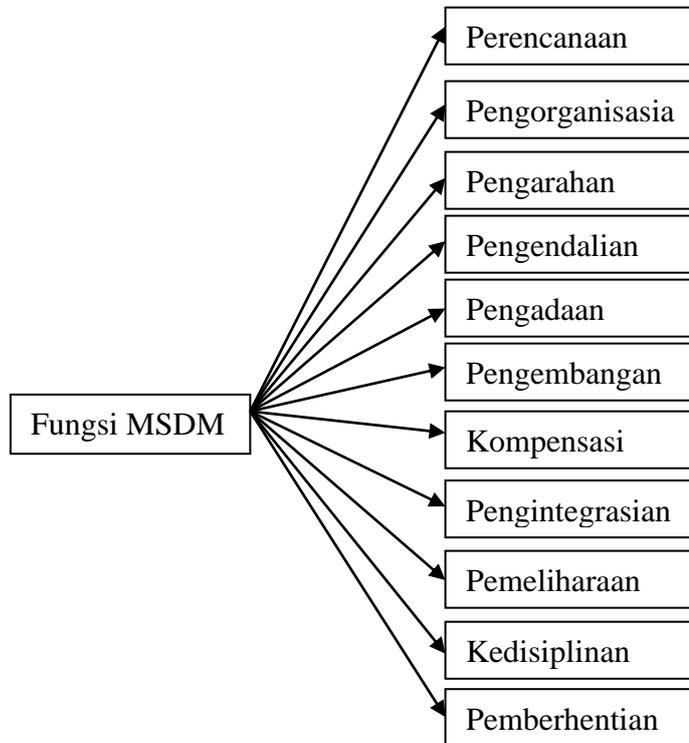
kurang maksimal. Maka dari itu manajemen pengembangan sumber daya pendidik sangat diperlukan untuk mengembangkan seluruh kompetensi dari seorang pendidik, sehingga penanaman nilai-nilai karakter di lembaga pendidikan bisa berjalan dengan maksimal.

Tenaga pendidik yang merupakan bagian dari Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sebuah institusi pendidikan. Manajemen suatu lembaga dijalankan oleh SDM, oleh karena itu SDM yang bersangkutan harus mempunyai kapasitas dan kinerja yang bagus. SDM adalah aktor di dalam dunia manajemen, dan untuk mencapai tujuan manajemen sebuah lembaga pendidikan memerlukan aktor yang berkompeten di bidangnya.

Sumber daya manusia adalah salah satu investasi yang besar dalam pembangunan pendidikan nasional, oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia tidak bisa diremehkan begitu saja. Sumber daya pendidik yang mempunyai kapasitas baik akan memberikan sumbangsih yang besar terhadap kemajuan lembaga atau institusi, sehingga tujuan dari lembaga tersebut akan tercapai.

Menurut Malayu S. P Hasibuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan institusi,

karyawan serta masyarakat. Sedangkan fungsi dari MSDM adalah sebagaimana tertera pada bagan di bawah ini.⁷



Gambar 1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat Priyono Tjiptoherijanto tujuan dari pengembangan Sumber daya manusia adalah untuk merubah SDM yang potensial menjadi SDM yang produktif. Langkah-langkan agar sumber daya manusia tersebut lebih produktif adalah dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang akan terus menambah skill dari SDM tersebut. Mengasah secara terus menerus kemampuan atau potensi yang dipunya dengan kegiatan-kegiatan yang produktif serta memberikan fasilitas, kesempatan serta dukungan kepada mereka agar senantiasa berkembang

⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1994), 10

dan berinovasi dalam melakukan sesuatu hal yang produktif. Permasalahan yang seringkali terjadi saat ini adalah kurang optimalnya pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya manusia, sehingga dibutuhkan jenjang pendidikan dan pelatihan secara berkala untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas.⁸ Jadi manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mempersiapkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan SDM yang ada dalam melakukan berbagai kegiatan baik di suatu lembaga ataupun masyarakat, sehingga SDM tersebut bisa menjadi aset yang berharga di negeri ini.

Seorang pemimpin di sebuah lembaga harus mampu memberdayakan SDM yang ada. Kemampuan manajerial yang baik dibutuhkan oleh setiap pemimpin, untuk memanaj Sumber Daya Manusia di lembaganya. Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut meliputi perekrutan dan penempatan, pemberdayaan dan latihan, serta kesejahteraan SDM itu sendiri.

Sumber daya manusia adalah aset penting yang dimiliki oleh setiap lembaga, tak terkecuali lembaga pendidikan. Mulai dari lembaga pendidikan formal maupun non formal, dari PAUD, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, sekolah kejuruan, perguruan tinggi, pesantren, lembaga bimbingan belajar dan yang lainnya, semua memerlukan sumber daya manusia yang mumpuni dalam pengelolaannya. Oleh karena itu tenaga pendidik yang dibutuhkan pun harus berkompeten dan profesional.

⁸ Priyono Tjiptoherijanto, *Untaian Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1989), 3

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang diharapkan mampu menciptakan dan membenahi SDM yang unggul di zaman ini. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tidak pernah surut peminatnya. Walaupun banyak bermunculan lembaga pendidikan unggulan, namun eksistensinya pun tidak pernah redup. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren tetap dipercaya oleh masyarakat Indonesia di bidang pendidikan. Pesantren juga merupakan salah satu lembaga yang akan selalu meningkatkan akhlak dan mental santri-santrinya. Dengan demikian pesantren merupakan salah satu sumber dari revolusi mental generasi remaja.

Pondok modern Darussalam Gontor merupakan pesantren yang memiliki cara tersendiri dalam merekrut dan membina SDM. Perekrutan para ustadz atau pendidik mengambil dari kalangan internal atau para alumni yang pernah belajar dan merasakan pendidikan di pondok tersebut. Hal ini dilakukan agar sistem, nilai-nilai serta falsafah pondok yang sudah berjalan tidak rusak dan tetap konsisten.⁹ Ustadz atau pendidik merupakan alumni yang baru menamatkan pendidikan kelas 6 KMI (*kulliyatul mu'allimin al Islamiyah*) yang setara dengan kelas XII SMA. Mereka melakukan pengabdian wajib setelah lulus KMI. Pengabdian tersebut wajib ditempuh selama satu tahun, yaitu mengajar serta membantu jalannya roda pendidikan di Pondok Gontor. Setelah satu tahun mereka bebas memilih, mau melanjutkan pengabdian di pondok atau berjuang di

⁹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), 206

luar. Bagi mereka yang melanjutkan pengabdian di pondok, mereka akan terus menjadi pendidik serta menempati bagian-bagian yang sudah ditetapkan. Selain itu para ustadz atau pendidik akan difasilitasi untuk melanjutkan studinya di Universitas Darussalam (UNIDA), dan hal tersebut merupakan salah satu upaya dalam pembinaan dan pengembangan kinerja SDM.

Eksistensi pondok modern Darussalam Gontor di dunia pendidikan sudah dimulai sejak tahun berdirinya, yaitu tahun 1926. Perkembangan pondok ini ditunjukkan dari tahun-ketahun. Terbukti dengan santrinya yang semakin bertambah dari setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa Gontor adalah salah satu lembaga yang cocok dan menarik untuk diteliti. Contoh data diambil pada tahun ajaran 2018-2019 dan tahun ajaran 2019-2020, yang tertera pada tabel di bawah ini

Tabel 1.2
Data calon pelajar di Pondok Gontor selama dua tahun terakhir

Jumlah capel	Tahun ajaran 2018-2019			Tahun ajaran 2019-2020		
	Pendaftar	Lulus	Tidak lulus	Pendaftar	Lulus	Tidak lulus
Capel Putra	3241	1993	1248	3714	2824	890
Capel putri	3149	2405	740	3407	2664	743
Total	6390	4398	1988	7121	5488	1633

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa calon pelajar yang berminat masuk ke pondok modern Darussalam Gontor meningkat setiap tahunnya, baik calon santri putra maupun calon santri putri. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak masyarakat yang

mempercayakan putra dan putrinya untuk menimba ilmu di tempat tersebut.

Selain dari segi jumlah pendaftar calon pelajar, terdapat beberapa prestasi yang diraih oleh pondok Gontor dalam lima tahun terakhir ini, yang mana sangat relevan apabila dihubungkan dengan upaya penanaman nilai panca jiwa, diantaranya adalah penghargaan dari *World Syhadah Council* (WSC), karena pondok Gontor menjadi salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang menciptakan generasi *syhadah* serta selalu konsisten menanamkan nilai-nilai ketauhidan kepada para santri, dengan adanya prestasi tersebut menunjukkan Gontor selalu konsisten dalam menanamkan nilai-nilai agama yang akan membentuk akhlak, mental serta karakter para santri.

Gontor memiliki kurikulumnya sendiri, sehingga bisa menentukan disain pendidikan dan pembelajarannya serta ujiannya secara mandiri, akan tetapi ijazah yang didapat tetap diakui tanpa harus ikut program kejar paket. Ijazah *Kulliyatu-l-Muallimin Al Islamiyah* (KMI) telah mendapat persamaan dari Departemen Pendidikan Indonesia melalui keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 105/O/2000, serta mendapat pengakuan melalui keputusan Direktur Jendral Pembinaa Kelembagaan Agama Islam No. E.IV/PP.03.2/KEP/64/98.¹⁰ Berdasarkan pada kurikulum KMI ini lah Gontor melatih para tenaga pendidik yang nanti siap terjun untuk melanjutkan estafet pendidikan, KMI sendiri adalah *Kulliyatul Mu'allimin*

¹⁰ <https://www.gontor.ac.id>

al Islamiyah yang memiliki maksud dan arti sekolah persemaian guru-guru islam. Oleh karena itu pada hakikatnya Gontor telah mempersiapkan tenaga pendidiknya sejak mereka masuk menjadi santri.

Gontor sudah banyak melahirkan tokoh-tokoh besar yang berperan dalam setiap lini kehidupan, seperti Hidayat Nur Wahid, K.H Hasyim Muzadi, Din Syamsuddin, mantan menteri agama RI Lukman Hakim Syaifudin, mantan wakil Menteri Luar Negeri Abdurrahman M. Fachir dan masih banyak yang lainnya. Selain itu adalah orang-orang besar yang berjuang diseluruh pelosok Indonesia, karena orang besar menurut pendidri Gontor adalah dia yang mau mengajarkan ilmu di tempat-tempat yang terpencil. Berdasarkan pada fakta-fakta di atas maka pondok modern Darussalam Gontor merupakan lembaga yang benar-benar memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan kualitas calon sumber daya manusia.

Pembinaan SDM di pondok ini menggunakan sistem kaderisasi, yaitu mempersiapkan kader-kader terbaik untuk menjalankan roda pendidikan di pondok dan ditempatkan di bagian- bagian atau unit-unit yang ada di pondok, agar tetap ada SDM yang mumpuni dalam menjalankan roda kehidupan di lembaga tersebut. Selain itu bentuk kaderisasi di pondok tersebut adalah memfasilitasi dan membina asatidz yang ingin memawakafkan diri untuk terus berjuang di pondok Gontor sampai akhir hayatnya.

Sumber daya manusia di pondok Gontor merupakan hasil didikan dari kurikulum yang ada di pondok tersebut. Pendidik di pondok ini

dahulunya pernah menerima didikan dan ajaran dari guru-guru seniornya, baik pendidikan yang bersangkutan dengan akademik maupun pendidikan yang berkaitan dengan nilai-nilai kehidupan, dan selanjutnya setelah menjadi Ustadz mereka juga harus menyampaikan kepada para santri-santrinya, seperti itulah perputaran rantai pendidikan di pondok modern Darussalam Gontor. Penanaman nilai-nilai di pesantren ini pun diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, mulai bangun tidur hingga tidur kembali, sehingga santri terbiasa dalam mengaplikasikannya di dalam kehidupan.

Nilai-nilai dasar yang ditanamkan oleh para pendiri pondok tertuang dalam panca jiwa, yang sampai saat ini tetap diterapkan. Kelima nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang ditanamkan dan harus ada dalam diri santri. Nilai yang pertama adalah jiwa keikhlasan, yaitu mengerjakan segala sesuatu dengan keikhlasan dan semata-mata hanya mengharap ridho Allah. Jiwa kesederhanaan, yaitu berlaku sederhana, sesuai dengan kebutuhan dan kewajaran. Jiwa berdikari, yaitu jiwa yang mandiri, jiwa ukhuwah Islamiyah, yaitu jalinan persaudaraan yang akrab. Terakhir adalah jiwa bebas, yaitu bebas dalam menentukan cita-cita, bebas dalam memilih jalan hidup serta bebas dalam berpikir dan berbuat yang positif, tidak dipengaruhi oleh hal-hal yang negatif.¹¹

Nilai panca jiwa benar-benar ditanamkan kepada seluruh santri dari awal masuk ke pondok, bahkan tidak hanya santri, *asatidz* dan seluruh pimpinan pun juga menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan

¹¹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005), 101-102.

sehari-hari. Santri harus ikhlas dalam menuntut ilmu dan jauh dari keluarga, guru-guru juga ikhlas dalam mendidik. Menerapkan hidup sederhana, tidak bermewah-mewahan. Menjalin persaudaraan yang kuat walaupun berbeda ras dan suku, menjaga hubungan baik antar sesama, menghormati yang lebih tua dan yang lebih muda. Membiasakan hidup mandiri serta bebas dalam menentukan pilihan hidup, impian dan cita-cita. Hal-hal ini sudah ditanamkan semenjak dulu dan tetap konsisten sampai saat ini.

Penanaman nilai panca jiwa ini melalui pembiasaan dan keteladanan dalam penerapan kegiatan sehari-hari. Panca jiwa yang pertama adalah jiwa keikhlasan, di pondok diciptakan suasana keikhlasan dalam semua tindakan yang semata-mata hanya mengharap ridho Allah. Ikhlas dalam bergaul dan saling menasihati, ikhlas dalam memimpin dan dipimpin, ikhlas dalam mendidik dan dididik, dan ikhlas dalam berdisiplin. Pendidikan keikhlasan diwujudkan dari keteladanan dari pendiri pondok dengan mewakafkan pondok seluruhnya kepada umat, kecuali rumah kyai. Selain itu tidak ada istilah gaji di pondok ini, yang ada adalah kesejahteraan keluarga, karena guru-guru yang ada di pondok ini tidak digaji.¹²

Panca jiwa yang kedua adalah jiwa kesederhanaan, pendidikan kesederhanaan yang ditanamkan adalah sederhana dalam berpakaian, potongan rambut, makan, tidur, berbicara dan kesederhanaan dalam

¹² Abdullah Syukri Zarkasyi, "*Manajemen Pesantren*", 86

berfikir. Sehingga tidak terdapat perbedaan antara santri yang kaya maupun tidak, anak pejabat maupun anak petani, semuanya sama dan tidak menjadikan santri yang kaya sombong dan yang kurang mampu minder dalam bergaul. Keteladanan jiwa sederhana dari kyai dan guru dapat dilihat dari pola kehidupan sehari-hari, mulai dari pola makan, pola berpakaian serta rumah yang ditempati. Selanjutnya adalah jiwa berdikari atau kemandirian, dalam hal ini para santri dididik untuk bisa dan cakap dalam mengurus segala keperluan pribadinya, mulai tanggung jawab terhadap kebutuhan diri sendiri sampai kebersihan kamar, kebersihan asrama serta kebersihan pondok merupakan tanggung jawab santri dan para guru, tidak ada tukang kebun ataupun tenaga khusus untuk menjaga kebersihan dan kerapian pondok. Keteladanan dari sikap berdikari ini dicontohkan dari kemandirian lembaga atau institusi. Santri dididik untuk bisa mengurus koperasi, kantin, dan juga dapur, sedangkan para ustadz harus mampu mengelola unit-unit usaha pondok seperti mini market, toko bangunan, toko buku, slep dan lainnya.¹³

Jiwa selanjutnya adalah *ukhuwah Islamiyah*, dalam hal ini santri dididik untuk saling menolong serta bekerjasama dalam segala hal, mulai dari mengurus kamar, asrama, organisasi, selain itu santri-santri juga berbaur dalam klub olahraga, kesenian dan jurnalistik. Perbedaan antar golongan pun dihapuskan sehingga muncul slogan “di atas dan untuk semua golongan”. Selanjutnya adalah jiwa yang bebas yang masih

¹³ Abdullah Syukri Zarkasyi, “*Manajemen Pesantren*”, 87-88

bersangkutan dengan kemandirian, karena dengan jiwa yang mandiri seseorang akan bebas menentukan pilihan dan tidak dipengaruhi. Keteladanan dari jiwa yang bebas ini dicontohkan dari kebebasan pondok dalam menentukan kurikulum, kalender akademik serta program akademik.

Penanaman nilai-nilai panca jiwa diharapkan memberi dampak yang positif dalam kehidupan para santri, baik ketika masih di pondok maupun ketika telah menjadi alumni dan terjun di masyarakat. Berdasarkan hasil dari observasi awal terhadap santri dan alumni, penanaman nilai-nilai panca jiwa ini memberi dampak dalam kehidupan sehari-hari, contohnya dalam hal keikhlasan adalah ketika santri atau alumni tersebut ditempatkan di sektor-sektor atau bagian di tempat kerja, mereka akan ikhlas untuk menjalankan amanah yang telah ditetapkan, dalam hal kesederhanaan mereka bisa menempatkan sesuatu pada tempatnya, tidak berlebih-lebihan dan tetap dalam kesederhanaan. Dampak dari panca jiwa yang ketiga ini begitu terlihat dalam diri setiap santri dan alumni yaitu mampu hidup secara mandiri dimanapun mereka berada, baik dilingkungannya yang lama maupun lingkungan baru. Mereka cenderung untuk bisa bertanggung jawab atas diri sendiri tanpa harus merepotkan orang lain, namun bukan berarti individualis. selanjutnya adalah jiwa ukhuwah Islamiyah, karena di Gontor terdapat falsafah yang berbunyi “di atas dan untuk semua golongan”, maka setelah mereka terjun di masyarakat, mereka bisa masuk ke dalam setiap lini kehidupan, mereka

berada di setiap golongan- golongan umat Islam dan tentunya bisa menjadi perekat umat. Dampak selanjutnya adalah jiwa kebebasan yaitu bebas memilih jalan hidup yang dipilih tanpa ada pengaruh dari pihak manapun, hal ini ditandai dengan jalan kehidupan para alumni yang berbeda-beda, ada yang terjun di bidang dakwah, bidang pendidikan, bidang politik, kedokteran dan yang lainnya. Mereka bebas memilih apa yang dicita-citakan tanpa ada intervensi dari salah satu golongan.

Panca jiwa merupakan falsafah pondok yang harus dijalankan di dalam setiap lini kehidupan di pondok Gontor. Para pimpinan akan selalu mengingatkan dan menekankan dalam setiap pidatonya, terlebih ketika pekan "*khutbatul arsyi*" atau pekan perkenalan di setiap tahunnya. Hal ini dilakukan agar seluruh keluarga pondok modern Darussalam Gontor baik yang lama maupun yang baru, santri maupun ustadz tidak melupakan nilai-nilai panca jiwa, sehingga tetap melekat dan diamalkan dalam kehidupan.

Sumber daya manusia di pesantren ini tentu memiliki peran yang besar dalam menanamkan nilai panca jiwa pondok modern Darussalam Gontor, karena dari merekalah santri belajar semua itu. Mereka merupakan figur yang menjadi suri tauladan para santri. Selain itu pimpinan beserta *ustadz* bekerjasama dalam membentuk lingkungan yang kondusif untuk pendidikan, sehingga apa yang dilihat, didengar dan dirasakan semua mengandung pendidikan. Berdasarkan paparan yang ada, pembentukan serta pengelolaan SDM di pesantren ini sangatlah menarik, karena di

Gontor memiliki model tersendiri dalam upaya pengembangan tenaga pendidik, yang mana rekrutmen dilakukan dengan cara tertutup dan mandiri, mengambil dari para alumninya yang telah menamatkan belajar di sana. Salah satu prasyarat untuk menjadi tenaga pendidik harus pernah merasakan dan mengalami lingkungan pendidikan di Gontor dan harus menamatkan pendidikannya di pondok tersebut karena hal itu merupakan bentuk dari pendidikan dan latihan untuk menjadi seorang guru. Tidak ada tenaga pendidik yang mengambil dari luar, tidak ada spesifikasi guru mata pelajaran tertentu, semua dituntut untuk menjadi pendidik yang berkompeten dan profesional, meskipun begitu kualitas dalam pendidikan dan pengajaran selalu diperhatikan serta ditingkatkan agar tetap menghasilkan yang maksimal.

Berdasarkan uraian di atas maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di pondok tersebut, dengan memfokuskan kepada pengembangan tenaga pendidik yang ada di pondok modern Darussalam Gontor..

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka yang menjadikan fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor?
2. Bagaimana strategi pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor?

3. Bagaimana implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa terhadap peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, terdapat beberapa tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut secara umum adalah untuk mendiskripsikan pengembangan sumber daya pendidik di pesantren dalam meningkatkan karakter santri. Tujuan dari penelitian ini secara khusus sebagaimana tertera di bawah ini:

1. Mendiskripsikan model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor.
2. Mendiskripsikan strategi pelaksanaan perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor.
3. Mendiskripsikan implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa terhadap peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat melahirkan gagasan yang bisa bermanfaat untuk pemberdayaan sumber daya pendidik di pesantren. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Ditemukannya manajemen pemberdayaan sumber daya pendidik di pesantren sebagai upaya menanamkan nilai panca jiwa peserta didik.
 - b. Adanya kajian ilmiah terkait implementasi pemberdayaan sumber daya pendidik sebagai upaya membangun karakter dan menanamkan nilai panca jiwa peserta didik di pesantren
2. Manfaat Praktis, untuk:
- a. Lembaga pesantren lain: Diharapkan mampu memberikan kontribusi tentang manajemen pengembangan sumber daya pendidik yang ada di pondok modern Darussalam Gontor, sehingga pesantren lain yang menggunakan nilai-nilai panca jiwa bisa mengambil ilmu terkait manajerial sumber daya pendidik di pesantren
 - b. Pendidik: Diharapkan pendidik di pesantren maupun madrasah lain bisa mengambil manfaat dari penelitian ini terkait strategi penanaman nilai-nilai agama terhadap peserta didik.
 - c. Peneliti lain: diharapkan penelitian ini bisa memberikan sumbangsih kepada peneliti lain yang mengkaji tema yang sama.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Orisinalitas penelitian adalah bagian yang digunakan untuk membedakan antara penelitian yang sedang berlangsung

dengan penelitian terdahulu, agar tidak terjadi pengulangan yang sama dalam penelitian.

Penelitian pertama yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah penelitian Riza Ashari. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih mendalam tentang profil mutu lulusan pondok pesantren, manajemen sumber daya manusia pondok pesantren dalam meningkatkan mutu lulusan serta dampak manajemen sumber daya manusia pada meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data diperoleh melalui observasi non partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah mutu lulusan pesantren yang meliputi bidang akademis yaitu: 1. menguasai ilmu keagamaan, 2. Menguasai ilmu bahasa arab, inggris dan indonesia, 3. Menguasai pelajaran umum. Sedangkan non akademis yaitu: 1. Santri memiliki keinginan sesuai dengan apa yang diinginkan, 2. Santri mampu berdisiplin, 3. Santri memiliki kemampuan untuk berorganisasi, 4. Santri memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah dan berjiwa bebas, 5. Santri memiliki prestasi di bidang ekstrakurikuler. Kemudian manajemen sumber daya guru pondok pesantren meliputi: 1. Perencanaan SDM disusun dan dirancang dengan cara yang sistematis dan berdasarkan kemandirian pondok pesantren dengan memperhatikan ciri khas pondok pesantren, 2. Rekrutmen SDM dilakukan secara tertutup, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip

profesionalitas., 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 maupun personal, 6. Penilaian kinerja dilakukan dengan dua aspek yaitu aspek kuantitatif dan kualitatif, 7. Pengelolaan dan perencanaan karir dilakukan dengan proporsional, kompensasi dilakukan dengan langsung dan tidak langsung. Selanjutnya dampak manajemen sumber daya guru terhadap mutu lulusan adalah: 1. Animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya meningkat dari tahun ke tahun, 2. Alumni pondok pesantren ditunggu oleh lembaga pesantren yang lain, 3. Lulusan pondok pesantren berperan penting di masyarakat dalam berbagai bidang.¹⁴

Efi Rufaiqoh Muhaimin dalam tesisnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki tujuan penelitian untuk mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah aliyah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi dan observasi. Sedangkan teknik analisisnya adalah dengan reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di MAN Sumpiuh Banyumas dan MAN Kroya Cilacap dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu menyusun

¹⁴ Riza Ashari, "Manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan Pondok Pesantren: Studi multi kasus di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015), abstrak.

program atau perencanaan pengembangan, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi pelaksanaan program, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program. Metode pengembangan SDM di MAN Sumpiuh menggunakan *On The Job Training* dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara. Metode yang digunakan di MAN Kroya Cilacap adalah dengan pelatihan, pengelolaan kinerja guru, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, musyawarah guru mata pelajaran, diklat, seminar, supervisi dan studi lanjut.¹⁵

Selanjutnya adalah penelitian Sri Lestari yang bertujuan untuk mendalami tentang manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah menengah pertama Islam terpadu Yogyakarta. metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh adalah ada beberapa tahapan dalam pengembangan sumber daya pendidik dan kependidikan di SMPIT Yogyakarta, yaitu perencanaan kegiatan yang meliputi PKG, fungsional ketenagaan, pembagian tugas mengajar, meningkatkan profesi guru dan karyawan, pembinaan mental dan spiritual, laporan ketenagaan, administrasi, usulan kenaikan pangkat, supervisi, usaha kesejahteraan guru

¹⁵ Efi Rufaiqoh Muhaimin, "Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri Kriya Cilacap ," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam* (Purwokerto: Institut Agama Islam Negeri, 2017), abstrak.

dan karyawan, studi kelanjutan, seminar, workshop, publikasi ilmiah. Kedua adalah pengorganisasian, yaitu guru, tenaga kependidikan, pengawas dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia. Ketiga pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, terakhir adalah pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas.¹⁶

Najmatun Nahdhah dalam tesisnya juga membahas tentang pengembangan sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan dengan memfokuskan kepada proses pengembangan, tantangan serta implikasi pengembangan SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. pengumpulan data dengan wawancara, observasi partisipatif dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah: *pertama*, proses pengembangan sumber daya manusia di lokasi penelitian terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pelaksanaan menggunakan strategi pengkaderan, strategi pengembangan kompetensi profesional dan strategi pengembangan karir. Kedua, tantangan pengembangan SDM ada dua yaitu tantangan internal dan eksternal, ketiga, implikasi strategi pengembangan SDM di lokasi penelitian adalah PP Hidayatullah

¹⁶ Sri Lestari,” Manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah menengah pertama islam terpadu Abu Bakar Yogyakarta,” *Tesis Magister Ilmu Agama Islam*, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2015), Abstrak.

Balikpapan memiliki SDM yang unggul dan kompetitif, memiliki perencanaan pengembangan SDM, dapat menganalisis kebutuhan pengembangan SDM dan meningkatkan daya saing lembaga.¹⁷

Hasil penelitian yang ditulis oleh Haromain memiliki tujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, implementasi dan evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Bentuk data dari penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari informan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui dua tahap yaitu analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pengembangan SDM mencakup analisis kualitas dan kuantitas, implementasi pengembangan SDM dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, program pendidikan, dan pembentukan budaya pesantren, terakhir, evaluasi pengembangan SDM ditekankan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.¹⁸

Orisinalitas penelitian merupakan keaslian dari penelitian. Untuk memetakan antara penelitian terdahulu dengan orisinalitas penelitian ini, akan diulas dalam tabel di bawah ini:

¹⁷ Najmatun Nahdhah, "Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif: Studi kasus di pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017), xiv.

¹⁸ Haromain, "Manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 2 (Juni, 2013), 136.

Tabel 1.3
Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Riza Ashari (Thesis, 2015)	Penelitian terkait dengan pengembangan sumber daya guru di pondok modern Darussalam Gontor	Perbedaan pada fokus penelitian serta kajian untuk meningkatkan mutu lulusan pesantren	Kajian penelitian ini lebih memfokuskan pada model perencanaan pengembangan tenaga pendidik, strategi pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik dan implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa terhadap peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor.
2.	Efi Rufaiqoh Muhaimin (Tesis, 2017)	Kajian penelitian adalah sumber daya manusia di lembaga pendidikan	Kajian sumber daya manusia meliputi pendidik dan tenaga kependidikan serta perbedaan pada fokus penelitian.	
3.	Sri Lestari (Tesis, 2015)	Kajian penelitian adalah sumber daya manusia di lembaga pendidikan	Perbedaan terdapat pada fokus penelitian serta objek penelitian.	
4.	Najmatun Nahdhah (Tesis, 2017)	Penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia di pondok pesantren	Perbedaan pada kajian penelitian yaitu strategi pengembangan SDM dan perbedaan di fokus penelitian.	
5.	Haromain (Jurnal, 2013)	Fokus kajian pada perencanaan dan implementasi SDM pondok pesantren	Fokus kajian terdapat evaluasi pada pengembangan SDM di pesantren	

Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian ini dengan Riza azhari adalah pada penelitian Riza azhari manajemen sumber daya guru untuk meningkatkan mutu lulusan, sedangkan pada penelitian ini adalah untuk menanamkan nilai-nilai panca jiwa yang ada di pondok modern Darussalam Gontor. Selanjutnya adalah penelitian Efi Rufaiqoh Muhaimin yang meneliti tentang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah aliyah, sedangkan pada penelitian ini hanya terfokus pada sumber daya pendidik saja.

Penelitian selanjutnya adalah Tesis Sri Lestari yang membahas tentang pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga pendidik, perbedaannya adalah pada penelitian ini hanya membahas pengembangan sumber daya guru atau tenaga pendidik saja. Selanjutnya adalah penelitian Najmatun Nahdhah tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Perbedaannya adalah pada penelitian ini lebih terfokus pada pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa kepada peserta didik.

Penelitian selanjutnya adalah jurnal yang ditulis oleh Haromain yang terkait dengan manajemen pengembangan SDM di pesantren. Perbedaannya adalah terkait subjek yang diteliti, pada penelitian ini subjek yang diteliti hanyalah tenaga pendidik saja sedangkan pada jurnal tersebut adalah seluruh SDM yang ada di pesantren.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah bertujuan untuk mempermudah dalam memahami konsep serta untuk menghindari kesalahan persepsi pada penelitian ini. Berdasarkan judul penelitian ini, berikut adalah istilah-istilah atau kata kunci beserta dengan penjelasannya:

1. Manajemen pengembangan sumber daya manusia

Manajemen SDM merupakan pengelolaan sumber daya manusia di pondok modern Darussalam Gontor. Pada penelitian ini sumber daya manusia terfokus pada sumber daya tenaga pendidik saja. Jadi dalam kajian ini akan difokuskan tentang pengembangan sumber daya pendidik yang ada di pondok tersebut. Pengembangan yang akan digali adalah pengembangan yang berkaitan dengan *hardskill* maupun *softskill* dari para pendidik serta bagaimana bentuk dari pengembangan sumber daya pendidik yang ada di pesantren.

2. Pendidik

Pendidik merupakan orang yang bertugas dalam mendidik peserta didik. Pendidik di pondok modern Darussalam Gontor disebut dengan *Asatidz*.

Mereka inilah yang menjadi sumber daya pendidik yang akan menanamkan nilai panca jiwa dalam diri setiap peserta didik dan *asatidz* pula yang akan menerima proses pengembangan dari *top manager* atau *leader*.

3. Nilai panca jiwa

Panca Jiwa merupakan lima karakter yang menjadi acuan pondok modern Gontor dalam mendidik santrinya. Panca jiwa merupakan implementasi pendidikan karakter yang ada di pondok modern Darussalam Gontor. Keberhasilan penanaman karakter di suatu lembaga pendidikan tidak luput dari peran sumber daya pendidik yang ada di dalamnya. Kelima nilai tersebut adalah jiwa keikhlasan, jiwa kedisiplinan, jiwa kemandirian, jiwa ukhuwah islamiyah dan jiwa kebebasan.

4. Peserta didik

Peserta didik merupakan keseluruhan dari siswa yang ada di suatu lembaga atau instansi pendidikan. Peserta didik di pondok modern Darussalam Gontor ini adalah para santri yang sedang menimba ilmu baik dalam segi akademik maupun ilmu kehidupan. Para santri ini yang nantinya akan menjadi sumber daya pendidik ketika mereka lulus.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Sumber Daya Pendidik

1. Pengertian Sumber Daya Pendidik

Sumber Daya Manusia adalah komponen yang paling penting dalam organisasi. Penggerak roda organisasi tak lain adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah syarat utama untuk kemajuan suatu organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang besar terhadap maju atau mundurnya sebuah organisasi. SDM yang berkualitas tentu akan membawa organisasi menuju keberhasilan, akan tetapi SDM yang kurang berkualitas akan mendapat banyak kesulitan di dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan. Maka, diperlukannya pembinaan dan peningkatan kualitas SDM, agar tujuan dari sebuah organisasi bisa dicapai secara maksimal.

Berbicara masalah lembaga, tentu tidak lepas dari suatu lembaga pendidikan. Karena lembaga pendidikan adalah salah satu tempat untuk mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai tempat yang mencetak calon- calon SDM yang berkualitas, tentu dibutuhkan sumber daya pendidik yang berkualitas pula untuk menempa para calon generasi penerus.

Sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan terdiri dari dua golongan, yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai SDM yang tertinggi untuk membina serta mengarahkan para anggotanya. Dalam mengembangkan sekolah atau madrasah, SDM merupakan komponen yang paling berharga.¹⁹

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik, dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan atau mungkin bertambah.²⁰

Manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan pengelolaan manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan organisasi tersebut secara bersama. Pengelolaan manusia dapat dimulai sejak tahap perekrutan dan seleksi hingga tahap penilaian kinerja dan pemberian imbalan.²¹

Selain dari kedua definisi diatas, manajemen sumber daya manusia juga diartikan sebagai sebuah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan- kegiatan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²²Jadi

¹⁹ Baharuddin dan M. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, cet.1 (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 61.

²⁰ Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Kencana Prenada Media Group, 2004), 13.

²¹ Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet.2 (Jakarta: PT. Indeks, 2009), 2.

²² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cet.1(Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 107.

pengembangan sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan seni mengelola manusia. Manajemen pengembangan sumber daya manusia merupakan cara atau strategi di dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada di suatu lembaga. Pengembangan SDM ini dimaksudkan untuk meningkatkan individu agar memiliki kinerja dan etos kerja yang tinggi sehingga mampu dalam mengembangkan lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga tersebut.

Menurut James A. F. Stoner dan kawan-kawan, dalam manajemen sumber daya manusia ada beberapa proses yang harus dilakukan, yaitu: Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, proses seleksi, sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, promosi, transfer, demosi dan PHK²³

Menurut Soekidjo Notoatmodjo proses manajemen SDM meliputi rekrutmen SDM, seleksi SDM, pengembangan SDM, pemeliharaan SDM dan penggunaan atau pemberdayaan SDM.²⁴ Jadi proses MSDM merupakan proses manajemen sumberdaya manusia dari awal yaitu perencanaan dan perekrutan, kemudian pembinaan dan pengembangan sampai dengan pemberian imbalan.

Berdasarkan dari teori-teori yang membahas manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya terdapat pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM adalah fungsi operasional ke dua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu

²³ James A. F. Stoner, dkk, ed ,Alexander Sindoro, *Manajemen Jilid II*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), 68-69

²⁴ Soekidjo Notoatmodjo, "*Pengembangan*", 108

dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, agar pengembangan ini dapat dilakukan dengan baik harus ditetapkan terlebih dahulu program yang akan digunakan dalam pengembangan karyawan.²⁵

Jadi pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan. Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara teknis maupun teoritis, selain itu juga untuk meningkatkan moral dan kepribadian karyawan melalui program pelatihan dan pendidikan. kegiatan pengembangan ini nantinya akan berdampak terhadap kinerja serta komitmen karyawan di dalam pekerjaan, sehingga karyawan tersebut mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang ditempatinya.

Ada dua pendekatan dalam MSDM, yaitu pendekatan keras yang bertujuan untuk mengembangkan dan mengeksplorasi semaksimal mungkin manusia dalam pengelolaan aset material. Kedua adalah pendekatan lunak, yang lebih menekankan kepada *human relation* yang terdiri dari motivasi, komitmen, *shared value* dan komunikasi.²⁶ Pendekatan kedualah yang lebih relevan untuk diterapkan dalam dunia pendidikan, karena bertujuan untuk menciptakan kemampuan guru dan karyawan dengan menggali potensi dalam diri individu dengan mengembangkan sumber internal atau faktor- faktor kemanusiaan.²⁷

²⁵ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen*,” 75

²⁶ Sunhaji, *manajemen Madrasah*, cet. 1, (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2008), 35.

²⁷ Sunhaji, “*manajemen*”, 35

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan adalah semua yang berperan di dalam memanej lembaga pendidikan. mulai dari kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala sekolah mempunyai peran vital dalam lembaga pendidikan sekolah atau madrasah, yaitu sebagai puncak pimpinan tertinggi dan penanggung jawab pelaksanaan otonomi pendidikan di tingkat sekolah. Ia memiliki peran sentral dalam pengelolaan SDM di lembaganya. Oleh karena itu kepala sekolah harus memperhatikan beberapa prinsip dasar manajemen sumber daya manusia²⁸, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah komponen yang berharga dalam mengembangkan sekolah atau madrasah.
- b. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal dalam mencapai tujuan, apabila dikelola dengan baik.
- c. Kultur dan suasana lembaga sekolah atau madrasah, serta perilaku manajerialnya sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan
- d. Manajemen SDM disekolah mengupayakan agar setiap warga sekolah yaitu guru, staf, peserta didik, orang tua, dan para pemegang tanggung jawab pendidikan danpat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Jadi hakekat dan kedudukan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam adalah suatu seni atau cara kepala sekolah yang berperan sebagai pimpinan tertinggi di sekolah merencanakan, mengelola

²⁸ Baharuddin dan M. Makin, "*Manajemen*", 61-62

serta mengembangkan para anggotanya yaitu tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala sekolah harus mampu membentuk serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui proses- proses serta prinsip- prinsip yang telah ditentukan.

Sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang penting dan berharga dalam lembaga pendidikan Islam, karena SDM lah yang akan bergerak bersama pemimpinya dalam mencapai sebuah tujuan dari lembaga tersebut serta tujuan dari pendidikan Islam itu sendiri. Sumber daya manusia lah yang mempunyai peranan yang amat sangat penting untuk mengembangkan mutu dari sebuah lembaga pendidikan.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan karyawan mempunyai pengaruh atau dampak yang besar terhadap perusahaan atau lembaga. Sumber daya manusia merupakan potensi utama yang menjalankan roda manajerial, oleh karena itu keberadaanya harus selalu diperhatikan, bahkan kemampuannya pun harus selalu diasah dan ditingkatkan. Hal ini akan memberikan perubahan besar terhadap perusahaan atau lembaga.

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut. Secara khusus tujuan pengembangan adalah Meningkatnya produktivitas kerja karyawan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik. Selanjutnya adalah meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan yang lainnya, karena karyawan semakin ahli dan terampil mengerjakan bidangnya, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, meningkatkan pelayanan yang lebih baik terhadap

pelanggan. Tujuan selanjutnya adalah moral karyawan akan lebih baik, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, dari segi kepemimpinan seseorang akan lebih baik lagi, balas jasa karyawan yang berupa upah, gaji, dan benefit akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar. Tujuan terakhir adalah memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh apa yang mereka harapkan.²⁹

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Terdapat program pengembangan yang harus dikerjakan ketika melakukan proses pengembangan sumber daya manusia. Program merupakan jenis dari rencana yang konkrit karena didalamnya telah tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan karyawan harus berprinsip pada efektifitas dan efisiensi kerja masing- masing karyawan. Sedangkan jenis pengembangan ada dua, yaitu pengembangan secara informal adalah pengembangan yang merupakan inisiasi dari karyawan itu sendiri untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya, melalui membaca literatur-literatur dan sebagainya. Kedua adalah pengembangan secara formal yaitu karyawan yang diberi tugas oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh perusahaan ataupun lembaga lain.³⁰

Pengembangan karyawan memang harus dilakukan dengan semaksimal mungkin. Karena tujuan serta prinsip- prinsip pengembangan karyawan itu sendiri sudah sangat jelas, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan bidangnya

²⁹ Malayu S.P Hasibuan, "*Manajemen*", 77-79

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, "*Manajemen*", 79-80

sehingga tujuan dari perusahaan tersebut bisa terwujud secara maksimal. Dalam pengembangan karyawan pun terdapat proses, tahapan serta metode- metode yang harus diperhatikan.

3. Proses dan Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses dan tahapan pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan SDM. Kegiatan ini dilakukan setelah proses panjang perekrutan SDM di suatu lembaga, oleh karena itu pembahasan pada kajian teori ini akan mengulas seputar pelatihan dan pengembangan SDM.berdasarkan teori dari Gary Dessler proses pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan adalah:

a. Orientasi karyawan

Setelah karyawan diseleksi dan direkrut tentu ada beberapa proses dan tahapan yang harus dikerjakan. Proses pertama adalah mengorientasikan karyawan. Orientasi karyawan adalah prosedur untuk memberikan karyawan baru informasi latar belakang dasar tentang perusahaan. Orientasi karyawan bertujuan untuk memberikan informasi tentang perusahaan kepada karyawan baru. Orientasi karyawan merupakan proses dari sosialisasi tentang penanaman sikap- sikap dalam diri karyawan, standarisasi, nilai- nilai serta pola perilaku yang diharapkan oleh lembaga atau perusahaan.³¹

³¹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Benyamin Molan, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 262.

Orientasi karyawan ini yang pertama secara profesional dilakukan oleh spesialis SDM, yang menjelaskan secara singkat terhadap tugas-tugasnya, jam kerja dan jam libur. Kemudian orientasi yang kedua dilanjutkan oleh penyelia yang akan menjelaskan secara detail dan pasti terkait tugas-tugas yang harus dilakukan dan akan dikenalkan kepada rekan-rekan karyawan yang lain.³² Orientasi ini apabila dilakukan secara tepat akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dan etos kerja karyawan.

Orientasi karyawan apabila ditarik ke lembaga pendidikan sangat relevan. Tenaga pendidik atau kependidikan yang baru maupun yang lama perlu adanya orientasi untuk memperbarui kembali nilai-nilai, sikap serta pemahaman terhadap lembaganya, hal ini memberikan dampak yang positif terhadap pengembangan sumber daya manusia.

b. Membangun komitmen karyawan.

Orientasi karyawan yang sudah berlaku di perusahaan-perusahaan besar di USA mengarahkan karyawan terhadap penanaman ideologi perusahaan, yaitu tentang mutu, kerja tim, pengembangan pribadi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai. Orientasi ini terjadi pada perusahaan Toyota Motor Manufacturing USA. Langkah-langkah yang dilakukan perusahaan tersebut mengarahkan pada loyalitas dan untuk membangun komitmen karyawan.³³

³² Gary Dessler, "*Human Resourc*", 262

³³ Gary Dessler, "*Human Resourc*", 262

Teori ini bisa juga digunakan di lembaga pendidikan, orientasi yang dilakukan kepada tenaga pendidik dan kependidikan harus mengarah pada penanaman ideologi dari lembaga pendidikan tersebut. Sehingga komitmen dari karyawan atau tenaga pendidik dan kependidikan bisa terbangun sejak dini.

c. Proses pelatihan.

Proses pelatihan merupakan proses yang dilakukan untuk mengajarkan karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada, keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan pekerjaan. Terdapat lima langkah dalam pelatihan dan proses pengembangan karyawan, sebagaimana yang tertera dalam tabel di bawah ini.³⁴

Tabel 2.1
Langkah- langkah dalam pelatihan

No	Langkah- Langkah	Keterangan
1.	Analisis Kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi keterampilan- keterampilan kinerja dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas. • Analisis audiens untuk memastikan bahwa program pelatihan akan cocok dengan tingkat pendidikan, wawasan, pengalaman, keterampilan, sikap serta motivasi pribadi karyawan. • Menggunakan riset untuk mengembangkan pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.
2.	Rancangan instruksional	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang suatu kurikulum untuk pelatihan. • Semua bahan dan media yang digunakan untuk pelatihan harus sudah dipersiapkan dengan matang. • Semua program harus ditangani secara profesional.

³⁴ Gary Dessler, "Human Resourc", 263-266

3.	Keabsahan	<ul style="list-style-type: none"> • Perkenalkan dan syahkan pelatihan tersebut dihadapan audiens yang representatif.
4.	Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong pada keberhasilan dengan lokakarya melatih-pelatih yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain isi pelatihan.
5.	Evaluasi dan tindakan lanjut	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai keberhasilan program menurut reaksi langsung dari peserta, belajar atau mengukur langsung apa yang telah dipelajari peserta, perilaku dan hasil.

Proses pelatihan ini pun sangat dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan di suatu lembaga. Proses pelatihan bagi pendidik diharapkan bisa meningkatkan pengetahuan, wawasan serta keterampilan seorang pendidik, agar ia berkompeten di dalam memajukan lembaga serta mencapai tujuan pendidikan.

d. Mengembangkan Manajemen

Pengembangan manajemen merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan. Sasaran dari pengembangan manajemen tersebut adalah untuk menaikkan kinerja masa depan dari sebuah organisasi.

e. Pengelolaan Mutu dan Produktivitas.

Pengelolaan mutu dan produktivitas dari suatu perusahaan ini sangat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin mutu dari suatu lembaga dan juga produktivitasnya. Terdapat beberapa langkah dalam pengelolaan mutu dan produktivitas, yakni: mengatur kerja alternatif, menggunakan program lingkaran mutu yaitu suatu kelompok dengan lima

sampai sepuluh karyawan terlatih yang bertemu selama beberapa jam setiap minggunya untuk melihat dan memecahkan masalah dalam bidang kerja mereka. Selanjutnya adalah program manajemen mutu total ³⁵

Berdasarkan teori di atas apabila ditarik ke dalam lembaga pendidikan tentu sangat relevan. Mutu di lembaga pendidikan harus selalu dijaga, dipertahankan serta dibudayakan. Terdapat beberapa lembaga pendidikan yang sudah memiliki lembaga penjaminan mutu. Selain mutu sekolah, mutu SDM nya pun harus tetap dikembangkan.

f. Mengelola karier

Karier merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bekerja bertahun-tahun. Pengelolaan karir terdiri dari manajemen karir yaitu proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karier mereka, dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif. Kedua adalah perencanaan karier adalah proses yang penuh pertimbangan saat seseorang jadi memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi dan karakteristik pribadi lainnya. Selanjutnya adalah pengembangan karier yaitu serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karier seseorang.³⁶

Pengembangan karier ini juga diperlukan oleh para sumber daya manusia di bidang pendidikan. hal ini yang nantinya akan meningkatkan

³⁵ Gary Dessler, "Human Resourc", 331-339

³⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management :Tenth Edition*, terj Paramita Rahayu, (Cet. II: Jakarta: PT INDEKS, 2009), 5.

kualitas para tenaga pendidik dan kependidikan. Top manajemen atau kepala sekolah pun harus memperhatikan pengembangan karier para karyawannya, agar kinerja dari SDM yang ada semakin meningkat.

g. Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu tahapan yang dilakukan untuk menilai program- program atau kegiatan, pekerjaan, kinerja serta kualitas dari karyawan. Evaluasi ini diadakan sebagai acuan sejauh apa target yang telah dicapai. Selain itu untuk mengetahui tantangan serta introspeksi, agar kedepannya bisa diperbaiki dan ditingkatkan kembali.

Teori lain yang mengulas pengembangan sumber daya manusia adalah dari buku Malayu S.P Hasibuan. Terdapat beberapa proses atau langkah yang harus diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia di suatu perusahaan atau lembaga.

a. Peserta pengembangan

Peserta pengembangan merupakan peserta yang mengikuti pengembangan, latihan maupun pendidikan. peserta pengembangan ini meliputi karyawan baru dan karyawan lama. Seluruh karyawan di suatu perusahaan atau lembaga harus selalu mendapatkan pelatihan dan pendidikan, karena hal tersebut yang akan menunjang keberhasilan pengembangan SDM.

b. Pelatih dan instruktur.

Pelatih atau instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada para karyawan. Terdapat tiga jenis pelatih

atau *trainer* di dalam suatu pendidikan atau latihan, yaitu pelatih internal merupakan pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan. Pelatih eksternal merupakan pelatih yang ditugaskan dari luar perusahaan dan pelatih gabungan merupakan gabungan dari pelatih internal dan eksternal.

Syarat- syarat seorang pelatih adalah *teaching skills* (kemampuan untuk mendidik), *communication skills* (kecakapan berkomunikasi), *personality authority* (kewibawaan), *social skills* (kemahiran bersosial), *technical competent* (berkemampuan teknis), *stabilitas emosi* (memiliki emosi yang stabil).³⁷

c. Proses pengembangan

Terdapat beberapa proses pengembangan yang harus diperhatikan dan diterapkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Proses pengembangan tersebut meliputi :

Menentukan sasaran yang jelas dari proses pengembangan. Penentuan sasaran ini harus berdasarkan atas kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Kurikulum yang diberikan harus sesuai dan mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan tersebut. Mempersiapkan tempat dan peralatan yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan, menetapkan syarat- syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan tersebut, menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi syarat sehingga sasaran pengembangan akan tercapai, melaksanakan proses belajar atau mengajar sesuai dengan kurikulum yang telah disusun, dan setiap akhir pembelajaran harus ada evaluasi atau penilaian.³⁸

Proses pengembangan yang telah dipaparkan di atas akan berjalan dengan lancar apabila pihak yang berkaitan saling bersinergi dan bisa

³⁷ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen*”, 81-83

³⁸ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen*”, 83-84

bekerjasama dengan baik. Apabila diimplementasikan ke dalam dunia pendidikan sangat membutuhkan peran dari pimpinan atau kepala dari sebuah lembaga. Pemimpin lembaga tersebut harus memperhatikan pengembangan para tenaga pendidik dan kependidikan agar memiliki keahlian atau keterampilan, sehingga mampu untuk mengerjakan tugasnya secara profesional.

4. Metode-metode pengembangan

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di sebuah perusahaan merupakan tanggung jawab dari manajer personalia. Pada program pengembangan ini tentu telah dirancang sedemikian rupa, mulai dari sasaran, kurikulum, metode yang digunakan serta evaluasi. Metode pengembangan SDM terdiri dari metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*.

a. Metode latihan atau *training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada faktor lain seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta serta latar belakang peserta. Menurut Andrew F. Sikula dalam hasibuan, metode- metode latihan adalah:

- 1) *On The Job* yaitu para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dari suatu pekerjaan di bawah bimbingan instruktur. Metode ini dibedakan menjadi dua, formal dan informal.
- 2) *Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan di dalam kelas yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih karyawan baru tersebut untuk mengerjakannya.

- 3) *Demonstration and example* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan melalui contoh- contoh yang didemonstrasikan.
- 4) *Simulation* adalah kejadian atau situasi yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya.
- 5) *Classroom Methods* merupakan metode di dalam kelas yang mencakup *lecture* (ceramah atau perkuliahan), *conference* (rapat) dalam hal ini rapat untuk pemecahan suatu masalah, *programmed instruction* yaitu instruksi program dimana peserta bisa belajar sendiri, sebab langkah- langkah pengerjaannya sudah ditentukan, program instruksi ini biasanya berhubungan dengan komputer, metode studi kasus yaitu metode untuk memecahkan suatu kasus, *Role Playing* (bermain peran), metode diskusi dan metode seminar.³⁹

b. Metode pendidikan atau *education*.

Pendidikan dalam hal ini adalah pendidikan yang dalam artian sempit serta bersifat khusus. Bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya secara efektif. Berdasarkan teori Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan, metode pendidikan meliputi:

- 1) Training methods yaitu metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan.
- 2) Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan atasannya.
- 3) Job Rotation and planned progression adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan satu peserta dari satu jabatan ke jabatan lain secara periodik. Sedangkan perbedaan dengan planned progression adalah pemindahan tidak disertai dengan kenaikan pangkat dan gaji.
- 4) Coaching adalah cara pendidikan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.
- 5) Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dengan manajer mengenai hal- hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginan, ketakutan dan aspirasi.

³⁹ Malayu S.P Hasibuan, "*Manajemen*", 85-89

- 6) Junior board of executive or multiple management adalah suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon- calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah.
- 7) Commitee assignment adalah komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan atau menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- 8) Business games adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.
- 9) Sensitivity training adalah kegiatan yang dilakukan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian lebih mendalam dan mengembangkan keahlian.
- 10) Other development method adalah metode yang digunakan untuk pendidikan para manajer.⁴⁰

Metode pengembangan sumber daya manusia tentu memiliki tolok ukur yang harus diperhatikan, agar bisa berjalan dengan maksimal.

Tolok ukur metode pengembangan tersebut adalah:

- a. Prestasi kerja karyawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin- mesin.
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
- g. Tingkat kerjasama karyawan
- h. Tingkat upah insentif karyawan
- i. Prakarsa karyawan
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer.

⁴⁰ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen*”, 90- 92

Sedangkan kendala- kendala pengembangan yang pertama adalah faktor peserta, peserta memiliki latar belakang yang heterogen. Pelatih atau instruktur kurang cakap dalam penyampaian, minimnya fasilitas pengembangan, kurikulum kurang tepat, serta kurangnya dana yang digunakan untuk pengembangan, hal- hal tersebutlah yang menjadi kendala dan masalah serius dalam pengembangan, sehingga tidak berjalan dengan maksimal.⁴¹

Metode- metode pelatihan dan pendidikan yang telah diulas di atas semata- mata hanya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, karena serangkaian kegiatan tersebut dibutuhkan untuk pengembangan SDM, agar SDM memiliki kinerja, keahlian dan keterampilan yang baik. Sedangkan tolok ukur dan kendala- kendala yang telah dijelaskan sebagai langkah untuk terus mengevaluasi apa yang telah dikerjakan.

B. Konsep Pendidik

1. Pengertian dan Tugas Pendidik

Pendidik merupakan bagian dari sumber daya manusia pendidikan. berdasarkan kamus besar bahasa Indonesia pendidik adalah orang yang mendidik.⁴² Jadi, pendidik merupakan orang yang bertanggung jawab atas pendidikan peserta didik di suatu lembaga atau institusi pendidikan.

Menurut Wiji Suwarno yang dikutip oleh Ahmad Fatah Yasin pendidik adalah orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk

Malayu S.P Hasibuan, "*Manajemen*", 93-96

⁴² Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 263

mencapai tingkat kesempurnaan.⁴³ Pengertian lain tentang pendidik menurut Abuddin Nata adalah orang dewasa yang mempunyai tanggung jawab atas peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, untuk mencapai tingkat kedewasaan, mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifat Allah SWT. Serta mampu melakukan tugas sebagai individu yang mandiri.⁴⁴

Sumber daya pendidik atau guru dalam perundang-undangan adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴⁵ Jadi pendidik atau guru adalah orang dewasa yang memiliki tugas mendidik, mengajar, mempengaruhi, membimbing, melatih, mengarahkan, menilai serta mengevaluasi peserta didik untuk mencapai tingkat kedewasaan, serta mampu melakukan tugas individu yang mandiri pada peserta didik.

Pendidik dalam perspektif pendidikan Islam biasa disebut dengan istilah *Ustadz, mu'allim, murabbiy, mursyid, mudarris, mu'addib, muzakki*. Kata *Ustadz* biasa digunakan untuk memanggil profesor, hal ini menandakan bahwa seorang guru harus dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugas. Sedangkan seseorang dikatakan

⁴³ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2012), 41

⁴⁴ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 159

⁴⁵ Undang-undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen, Nomor 14 tahun 2005, 2

profesional apabila memiliki sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap selalu berusaha memperbaiki dan memperbarui cara kerja sesuai dengan perkembangan zaman. Selanjutnya adalah kata *mu'allim* yaitu orang yang menyampaikan ilmu dan pengetahuan, disini tugas guru adalah untuk menyampaikan ilmu atau *transfer of knowledge* terhadap peserta didik. *Murabbiy* adalah orang yang mendidik yaitu seseorang yang memiliki tugas memperbaiki, mengurus, mengatur, menumbuhkembangkan secara bertahap dan berangsur sampai sempurna. *Mursyid* berasal dari akar kata *irsyad* yaitu suatu aktivitas pendidikan yang berusaha menularkan penghayatan akhlak atau kepribadiannya terhadap peserta didiknya baik berupa etos kerja, etos ibadah, etos belajar maupun dedikasi yang serba *lillahi ta'ala*. Selanjutnya adalah kata *mudarris* yaitu seseorang yang berupaya dalam mencerdaskan peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan, memberantas kebodohan serta melatih keterampilan sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan peserta didik. Kata *muaddib* adalah orang yang membentuk dan membangun adab dari peserta didik dan yang terakhir adalah *muzakki* yang maksudnya adalah orang yang menumbuhkan serta mengembangkan diri peserta didik sehingga dia menjadi suci atau bersih sesuai dengan fitrahnya.⁴⁶

Berdasarkan pemaparan di atas pendidik mempunyai tugas mempengaruhi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, memberi contoh, menilai, mengevaluasi peserta didik untuk mencapai

⁴⁶ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 172-179

tujuan pendidikan. Pendidik merupakan orang tua ketika berada di sekolah, oleh karena itu mereka bertanggung jawab atas pendidikan peserta didik.

2. Kompetensi Pendidik

Pendidik merupakan orang yang berperan penting dalam mendidik peserta didik di sekolah. Tugas mendidik bukanlah sesuatu yang mudah, karena hal itu merupakan amanah yang harus dijalankan oleh seorang pendidik. Pendidik harus memiliki kompetensi- kompetensi untuk menunjang profesinya sebagai guru. Kompetensi guru sudah disebutkan di dalam undang- undang pendidikan Republik Indonesia tahun 2005, yaitu pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Berdasarkan buku Slameto yang dikutip oleh Ahmad Fatah Yasin, penjabaran terkait kompetensi tersebut adalah:⁴⁷

a. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran. Kompetensi ini meliputi kemampuan dalam memahami peserta didik, kemampuan dalam membuat rancangan pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan dalam mengevaluasi hasil pembelajaran, serta kemampuan dalam mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasi bakat yang dimiliki.

b. Kompetensi kepribadian

⁴⁷ Ahmad Fatah Yasin, "*Pengembangan*", 45

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang melekat pada diri setiap pendidik secara stabil, dewasa, arif, bijaksana, berwibawa, menjadi suri tauladan untuk peserta didik serta berakhlak yang mulia. Kompetensi kepribadian ini harus dihayati dan selalu dipahami oleh setiap pendidik, karena akan berkaitan dengan nilai-nilai moral dan etika.

c. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik terhadap penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Sehingga bisa memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam standar pendidikan nasional. Kompetensi profesional meliputi penguasaan terhadap keilmuan bidang studi serta mampu menguasai langkah-langkah kajian kritis pendalaman isi untuk pengayaan bidang studi.

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik dalam bersosial atau bergaul dengan lingkungan, baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat. Kemampuan sosial ini meliputi kemampuan pendidik dalam bersosial, menempatkan diri dan bergaul dengan siswanya, atasannya, guru-guru yang lain, orang tua wali, selain itu ketika di masyarakat pendidik juga harus bisa menjaga sikap, menjadi teladan serta benar-benar dapat menjadi

sosok yang bisa *digugu* dan ditiru. Selalu menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat.⁴⁸

Kompetensi- kompetensi tersebut harus dimiliki oleh setiap pendidik, sebagai bekal untuk menjadi pendidik yang profesional, bisa menjalankan tugas dan amanah sebagai pendidik dalam rangka mencerdaskan peserta didik serta mampu berperan dalam mewujudkan cita- cita pendidikan.

3. Konsep Pengembangan Pendidik

Konsep pengembangan pendidik tidak jauh berbeda dengan konsep pengembangan sumber daya manusia. Pendidik merupakan bagian dari sumber daya manusia di bidang pendidikan. Sebagaimana yang telah dijabarkan sebelumnya dalam konsep pengembangan sumber daya manusia, maka pendidik juga memiliki tahapan- tahapan dalam pengembangan. Terdapat konsep umum dalam pengembangan pendidik, yaitu perencanaan dan analisis pendidik, kesetaraan kesempatan bekerja, perekrutan, pelatihan, kompensasi dan keuntungan, kesehatan, keselamatan, keamanan kerja serta hubungan antar tenaga kerja.

Berdasarkan penelitian Ahmad Fatah Yasin di dalam bukunya menyebutkan pengembangan sumber daya pendidik di madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi diri dan analisis kebutuhan

⁴⁸ Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 91

- b. Menyusun program perencanaan pengembangan sumber daya guru.
- c. Melaksanakan program perencanaan pengembangan sumber daya guru.
- d. Melakukan evaluasi pengembangan sumber daya guru
- e. Target pencapaian pengembangan sumber daya guru
- f. Orientasi pengembangan sumber daya guru di madrasah.⁴⁹

Pemberdayaan profesi guru dalam undang- undang pendidikan tahun 2005 diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa dan kode etik profesi.⁵⁰

Bentuk pengembangan diri tersebut tertera dalam pasal 14 UU tentang Guru dan Dosen tahun 2005 bagian hak dan kewajiban, yaitu mendapat promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi, memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi, serta memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi sesuai dengan bidangnya.

Pengembangan sumber daya guru sangat dibutuhkan, baik itu pengembangan *softskill* maupun *hardskill* karena hal tersebut adalah sesuatu

⁴⁹ Ahmad Fatah Yasin, “*Pengembangan*”, 119

⁵⁰ Undang- Undang Republik tentang Guru dan Dosen, Indonesia Nomor 14 tahun 2015

yang dibutuhkan untuk menunjang profesionalitas sumber daya pendidik dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

C. Konsep Nilai

1. Definisi Nilai

Menurut kamus besar bahasa Indonesia arti nilai adalah sifat- sifat (hal-hal) yang penting atau berguna bagi kemanusiaan.⁵¹ Nilai merupakan sesuatu yang diyakini kebenarannya dan dianut serta dijadikan sebagai acuan dasar individu dan masyarakat dalam menentukan sesuatu yang dipandang baik, benar, bernilai maupun berharga.⁵² Pendidikan secara lebih luas dapat digunakan sebagai wadah mengembangkan nilai budaya dan karakter bangsa pada diri seseorang. sehingga mereka memiliki nilai dan karakter dalam dirinya serta menerapkan nilai- nilai tersebut dalam kehidupan.⁵³

Pendidikan merupakan upaya menanamkan nilai- nilai, moral, serta sikap kepada peserta didik, sehingga peserta didik memiliki perilaku dan sikap yang baik. Pendidikan di Indonesia ini harus mencerminkan nilai budaya dan karakter bangsa dalam kehidupan sehari- hari. Membangun atau menanamkan nilai sejak dini kepada peserta didik sangatlah penting, karena

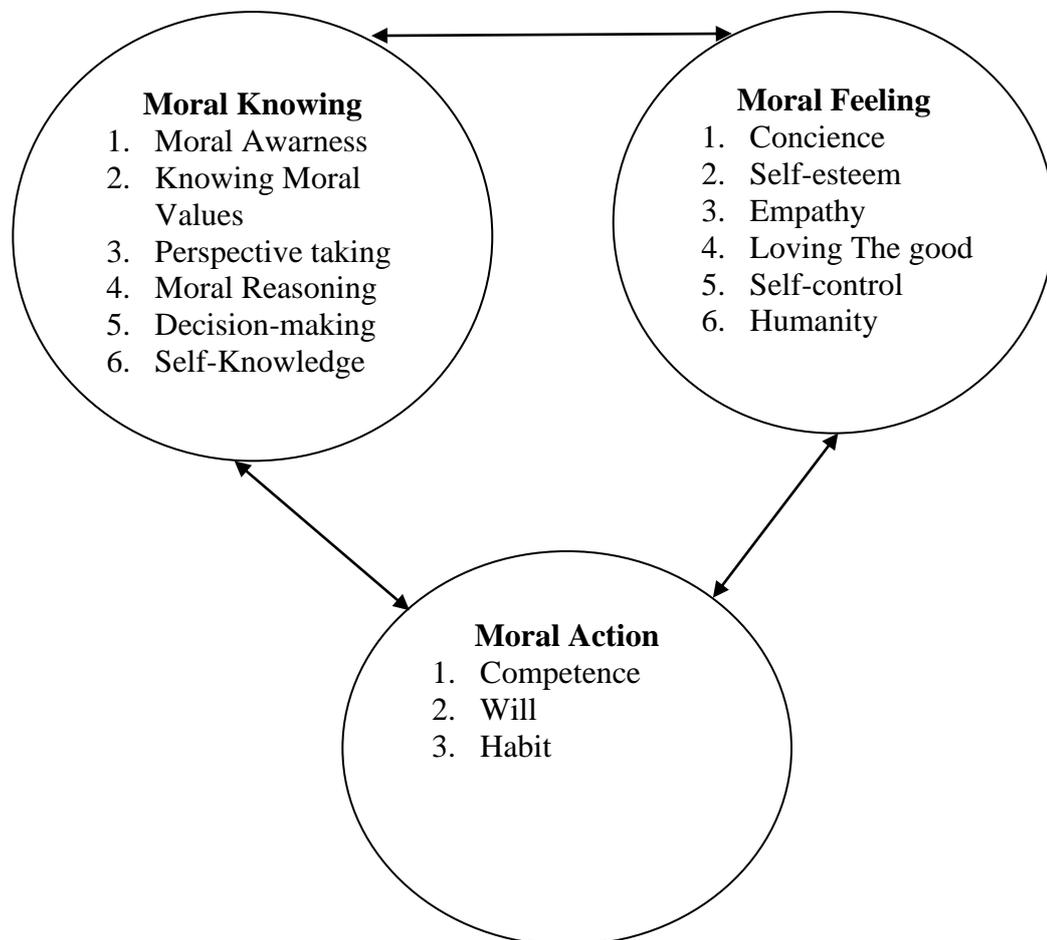
⁵¹ <https://kbbi.web.id>, diakses pada tanggal 26 Februari 2020 pukul 22.55 WIB

⁵² Lukman Hakim, Internalisasi Nilai- Nilai Agama Islam dalam Pembentukan Sikap dan Perilaku Siswa Sekolah Dasar Islam Terpadu Al- Muttaqin Kota Tasikmalaya, *Jurnal pendidikan agama Islam- Ta'lim*, 1 (Januari:2012), 69

⁵³ Nur Ainiyah, "Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Al- Ulum*, 1 (Juni, 2013), 27

baik dan buruk perilaku generasi muda sangat berpengaruh terhadap karakter bangsa.

Penanaman nilai merupakan salah satu upaya penganangan program pendidikan karakter. Menurut Thomas Lickona terdapat beberapa ktahapan dalam pendidikan karakter, yaitu *knowing* (pengetahuan), *acting* (pelaksanaan) serta *habit* (kebiasaan). Gambaran 3 komponen dalam pembentukan karakter seseorang tersebut adalah.⁵⁴



Gambar 2.1. Komponen dalam Pembentukan Karakter

⁵⁴ Dalmeri, Pendidikan Untuk Pengembangan Karakter (Telaah terhadap Gagasan Thomas Lickona dalam Educating For Character), *Jurnal AL Umm*, 1 (Juni, 2014), 271

Berdasarkan gambar diatas maka komponen- komponen dalam pembentukan karakter harus diperhatikan sedemikian rupa. Serta terdapat tahapan- tahapan yang harus dipersiapkan dan dilakukan. Pada konsep di atas, penanaman nilai pun sudah termasuk di dalamnya, maka teori ini bisa digunakan untuk menanamkan nilai- nilai agama kepada peserta didik.

2. Nilai Panca Jiwa

Pola pendidikan di Gontor adalah menekankan pada pembentukan adab, karakter dan mental pemimpin. Pembentukan karakter dan mental para santri bukan hanya pada pengajarannya saja, melainkan melalui kegiatan- kegiatan ekstra seperti organisasi dan bagian- bagiannya, kegiatan pramuka, kepengurusan di asrama dan masih banyak lagi kegiatan- kegiatan lain yang mendukung.

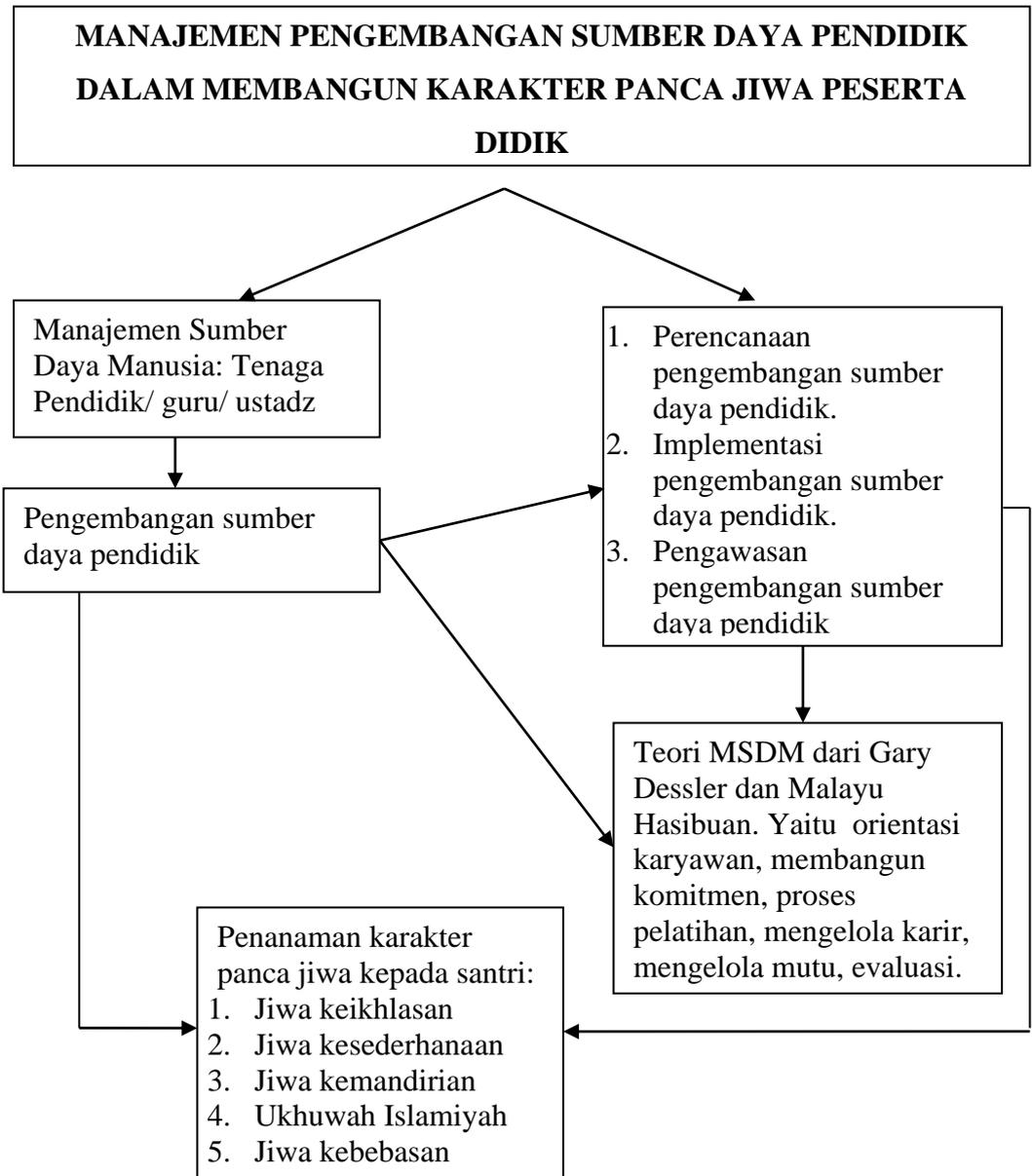
Nilai- nilai dasar yang ditanamkan para pendiri pondok ini tertuang di dalam panca jiwa pondok pesantren. Panca jiwa tersebut adalah jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari atau mandiri, jiwa ukhuwah islamiyah dan jiwa bebas, bebas disini berarti bebas dalam berfikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup serta bebas dari pengaruh negatif.⁵⁵

Panca jiwa merupakan implementasi dari penanaman karakter yang ada di pondok modern Darussalam Gontor. Penanaman karakter ini tidak luput dari peran para pendidik atau ustadz. Oleh karena itu pengembangan

⁵⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Trimurti Press, 2005), 107.

sumber daya pendidik sangatlah diperlukan untuk selalu menjaga kualitas, keterampilan dan keahlian dari pendidik.

D. Kerangka Berfikir



Gambar 2.2. Kerangka Berfikir Penelitian

Kerangka berfikir dalam penelitian ini akan mengulas tentang apa yang menjadi fokus masalah yang kemudian dikaitkan dengan teori. Fokus

masalah dalam penelitian ini adalah perencanaan pengembangan tenaga pendidik, implementasi serta evaluasi pengembangan tenaga pendidik di pondok modern Darussalam Gontor. Teori yang digunakan untuk penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia oleh Melayu Hasibuan dan Gerry Dessler. Sumber daya manusia di lembaga pendidikan meliputi tenaga pendidik dan kependidikan, dalam penelitian ini akan terfokus ke tenaga pendidik. Manajemen sumber daya manusia mencakup keseluruhan proses dan tahapan pengembangan tenaga pendidik.

Berdasarkan teori Gerry Dessler proses pengembangan sumber daya manusia meliputi: orientasi karyawan, membangun komitmen karyawan, proses pelatihan, mengembangkan manajemen, pengelolaan mutu dan produktivitas, pengelolaan karir dan evaluasi.⁵⁶ Sedangkan menurut Melayu Hasibuan proses pengembangan SDM meliputi: identifikasi peserta pengembangan, mengadakan pelatihan dan pendidikan, implementasi pelatihan dan pendidikan, evaluasi.

Teori- teori yang telah dijabarkan di atas, akan digunakan sebagai pisau analisa yang akan menjawab fokus masalah dalam penelitian ini. Selanjutnya data yang berupa hasil dari penelitian manajemen pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor akan digunakan untuk melihat efektifitas pendidikan karakter serta penanaman karakter panca jiwa oleh *mudarrist* atau pendidik kepada santri atau peserta didik. Karena yang berperan mendidik dan mengajar santri

⁵⁶ Gerry Dessler, "Human Resourc", 262- 339

adalah *mudarrist*, oleh karena itu pendidik mempunyai peranan besar dalam membangun karakter santri di pondok modern Darussalam Gontor. Kerangka berfikir dalam penelitian ini akan digambarkan dalam sebuah diagram gambar. Diagram gambar ini digunakan untuk memudahkan pembaca dalam memahami kerangka berfikir peneliti.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui serta memahami bagaimana manajemen sumber daya pendidik di lembaga pendidikan pesantren. Tenaga pendidik di pesantren memiliki peran yang besar dalam membangun akhlak dan karakter para santri, oleh karena itu peneliti bermaksud untuk menggali proses pengembangan sumber daya pendidik yang ada di pondok Modern Darussalam Gontor.

Peneliti akan turun langsung ke lokasi yang telah ditentukan guna mendapatkan data- data yang diperlukan untuk keperluan penelitian. Peneliti akan bertemu langsung dengan para pelaku di lapangan, yaitu pimpinan pondok, guru- guru serta santri yang ada di lokasi, selain itu juga akan mengamati kegiatan serta mencari dokumentasi yang berkaitan dengan proses pengembangan sumber daya pendidik. Berdasarkan data- data yang di dapat di lapangan tersebutlah yang nantinya akan digunakan untuk analisis data sehingga mendapatkan hasil yang berupa proses pengembangan sumber daya pendidik dalam membangun karakter panca jiwa di pondok Modern Gontor. Pada penelitian ini akan menjabarkan temuan-temuan di lapangan secara deskriptif, oleh karena itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana akan menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta yang

ditemukan dilapangan, bersifat verbal, kalimat-kalimat, fenomena-fenomena dan tidak berupa angka-angka.⁵⁷

Adapun jenis penelitian ini adalah studi kasus karena menggunakan penyelidikan empiris kontemporer dalam kehidupan nyata, yang bertujuan untuk melakukan penggalian informasi lebih mendalam tentang proses manajemen pengembangan sumber daya manusia di pondok modern Darussalam Gontor, sehingga tercipta sumber daya pendidik yang mampu berperan dalam menumbuhkan karakter panca jiwa pada diri santri. Peneliti akan melakukan penelitian dari segi manajemen pengembangan sumber daya pendidik, mulai dari perencanaan, implementasi serta pengawasan terhadap sumber daya pendidik serta kaitannya terhadap membangun karakter panca jiwa pada santri.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mana harus melibatkan peneliti di dalamnya. Kehadiran peneliti merupakan suatu instrumen utama dalam menggali informasi yang bersangkutan dengan proses pengembangan sumber daya pendidik di lembaga pendidikan, yang dalam hal ini akan lebih condong ke lembaga pendidikan pesantren. Peran peneliti adalah sebagai instrumen kunci yang akan bersinggungan langsung dengan sumber data.⁵⁸ Oleh karena itu peneliti harus menemui secara langsung

⁵⁷ M. Bungin Burhan, *Metode Penelitian Sosial dan Format-format Kualitatif-Kuantitatif* (Surabaya: 2001), 48.

⁵⁸ M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2014), 87

informan yang bersangkutan dengan manajemen pengembangan sumber daya pendidik di lokasi penelitian.

Peneliti akan menemui dan menggali secara mendalam informasi dari pimpinan pondok, guru- guru senior yang bertanggung jawab dalam pengembangan sumber daya pendidik, serta para santri. Keterlibatan peneliti dalam proses penelitian ini merupakan suatu hal yang akan memberi dampak yang positif serta beberapa keuntungan, yaitu peneliti bisa turun langsung mengamati, menggali dokumentasi serta dapat berbicara langsung dengan informan sehingga data yang diperoleh semakin valid. Dalam hal ini peneliti memiliki andil yang besar di dalam proses penelitian yang terjadi, mulai dari awal sampai hasil dari penelitian ini disajikan.

C. Latar penelitian

Penelitian ini dilakukan di pondok modern Darussalam Gontor. Pondok Gontor ini terletak di desa Gontor, kecamatan Mlarak, kabupaten Ponorogo. Penelitian dilakukan di pondok ini atas dasar pengembangan sumber daya manusia di pondok tersebut terbilang baik dan cukup berhasil, karena tetap bisa menjaga nilai- nilai yang diajarkan di usia pondok yang hampir satu abad. Selain itu dengan nilai- nilai dan falsafah yang ada sumber daya pendidik yang ada mampu menanamkan karakter yang tertuang di dalam panca jiwa kepada para santri. Adapun yang akan menjadi objek dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang berperan serta dalam pengembangan sumber daya pendidik yang ada di pondok tersebut.

Eksistensi pondok dalam pendidikan karakter yang tertuang dalam panca jiwa memberikan keunikan tersendiri di pondok ini, pendidikan karakter itupun tak lepas dari peran dari *mudarrist* atau tenaga pendidik. Pondok ini memiliki keunikan dalam pengembangan sumber daya manusianya, salah satunya yaitu dengan penanaman nilai- nilai pondok serta falsafah- falsafah baik falsafah kelembagaan maupun falsafah kehidupan.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah adalah bapak pimpinan pondok modern darussalam gontor dan para guru senior yang berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu para pendidik (ustadz), santri dan juga alumni. Data yang dikumpulkan berupa ungkapan, pendapat, penjelasan, metode, pendekatan serta persepsi tentang proses manajemen pengembangan sumber daya pendidik. Jenis data yang diperoleh dari sumber data di atas merupakan data primer. Pemilihan informan atau narasumber dalam penggalan data ini merujuk pada kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria tersebut seperti orang yang bertanggung jawab penuh atas manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren, berperann dalam pengembangan sumber daya pendidik, pendidik yang menerima dan menjalani langsung proses pengembangan, para santri yang menerima didikan dari para pendidik serta alumni yang pernah menjadi santri dan pendidik.

Sumber data skunder diperoleh dari hasil- hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Subjek penelitian ini adalah pimpinan pondok modern

Darussalam Gonotr K.H Hasan Abdullah Sahal, direktur KMI, bagian pengasuhan santri, tim guru senior, pengurus OPPM, Koordinator dan Rayon, serta beberapa alumni, untuk lebih memperjelas terkait sumber data, maka akan diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Sumber data

No	Sumber Data	Keterangan
1.	Pimpinan Pondok modern Darussalam Gontor	K.H Hasan Abdullah Sahal
2.	Bagian manajerial pondok	<ul style="list-style-type: none"> • Direktur KMI • Bagian pengasuhan santri • Tim guru senior
3.	Santri	<ul style="list-style-type: none"> • Santri kelas 5 dan 6 • Pengurus OPPM, Koordinator pramuka dan rayon. • Pengurus konsulat
4.	Alumni	<ul style="list-style-type: none"> • Guru pengabdian • Alumni yang sudah di luar

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data- data yang akan dipakai untuk penelitian. Terdapat metode- metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data yang valid dan relevan dari sumber data. Adapun metode- metode yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara mendalam

Metode pertama yang akan dilakukan adalah wawancara secara mendalam terhadap informan yang terlibat secara langsung dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini informan yang diwawancarai adalah tim pengembangan karir guru yang bekerja di bawah

naungan KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al Islamiyah*), terkait pengembangan karir guru baik hard skill maupun soft skill. Kemudian adalah wawancara kepada ustadz dan staff KMI terkait perencanaan serta pengembangan kompetensi guru. Selanjutnya adalah ustad dan staff pengasuhan yang memiliki peran sebagai guru dan juga orang yang menanamkan nilai- nilai panca jiwa, dan yang terakhir adalah santri kelas VI yang aktif di organisasi, yaitu ketua OPPM dan ketua angkatan, tentang bagaimana penanaman nilai panca jiwa yang dirasakan selama menjadi santri di Gontor.

Berikut merupakan pemetaan dariteknik wawancara yang akan dilakukan untuk menggali data di lapangan. Informan serta tema yang akan digunakan sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.2
Informan Penelitian dan Tema Wawancara

No	Informan	Tema
1.	Guru, staff KMI serta Tim Pengembangan Karir Guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Ide dan perencanaan pengembangan SDM b. Faktor- faktor yang harus disiapkan untuk pengembangan SDM c. Strategi pengembangan SDM d. Metode dan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan SDM a. Proses konsultasi. b. Proses pemecahan masalah c. Proses evaluasi d. Pemberian kritik dan saran.
2.	Ustadz (tenaga pendidik), Santri, Pengurus organisasi santri.	<ul style="list-style-type: none"> a. Proses pengembangan SDM b. Proses penugasan c. Penanaman nilai- nilai panca jiwa d. Tanggapan santri tentang para ustadz/ guru. e. Tanggapan pengurus organisasi tentang para ustadz/ guru

2. Observasi

Metode kedua yang digunakan adalah observasi yaitu melakukan pengamatan di lokasi penelitian. Metode pengumpulan data dengan cara observasi pada dasarnya adalah dengan melakukan pengamatan yang terfokus terhadap kejadian suatu hal, dengan ikut berperan serta di dalam masyarakat.⁵⁹ Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan observasi non partisipan, sehingga peneliti hanya mengamati saja regulasi kegiatan yang ada di lokasi penelitian tanpa ikut serta atau menjadi peserta dalam kegiatan- kegiatan di lokasi tersebut. Observasi yang dilakukan peneliti selama penelitian berlangsung adalah selama 7 hari, yang mana peneliti mengamati kegiatan- kegiatan santri di pondok modern Darussalam Gontor, serta bagaimana peran dan tanggung jawab pendidik dalam mendidik dan menanamkan nilai- nilai panca jiwa kepada santri.

Tabel 3.3
Kegiatan observasi

Observasi	Jenis Kegiatan
Observasi kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan dan pengajaran.	a. Pembelajaran di kelas, kegiatan di rayon, masjid, dapur, koprasi, dan tempat- tempat lain yang menjadi mobilisasi santri. b. Kegiatan ekstrakurikuler. c. Organisasi santri d. Piket pondok

3. Dokumentasi

Metode terakhir yang akan digunakan adalah studi dokumentasi, yaitu mengkaji dokumentasi- dokumentasi yang berkaitan dengan program

⁵⁹ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisa Data* (Jakarta: 2010), 22.

pengembangan sumber daya manusia terkhusus pada sumber daya pendidik. Dokumentasi akan membantu mendapatkan data, baik itu data primer maupun data skunder yang dibutuhkan untuk penelitian.

Tabel 3.4
Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi	Isi Dokumentasi
Dokumentasi: 1. Rancangan pengembangan SDM 2. Buku- Buku yang berkaitan dengan kepondokmodernan	a. Draft atau struktur kurikulum pendidikan atau pelatihan untuk mengembangkan SDM. b. Buku Manajemen pesantren Modern Karya K.H Abdullah Syukri Zarkasyi c. Buku tentang Gontor dan Pembaharuan Pendidikan pesantren d. Buku tentang Bekal untuk pemimpin. e. Buku materi kepondokmodernan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan berupa langkah- langkah dalam teknik pengumpulan data. Langkah- langkah tersebut merupakan gambaran yang akan dilakukan oleh peneliti ketika melakukan pengumpulan data di lapangan yang semuanya terangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.5
Teknik pengumpulan data

No	Fokus penelitian	Teknik pengumpulan data dan sumber data	Tema wawancara/Peristiwa/Isi Dokumen
1.	Perencanaan pengembangan sumber daya pendidik	Wawancara: 1. Pimpinan 2. Ustadz bagian pengasuhan santri 3. Ustadz bagian KMI 4. Tim pengembangan SDM	a. Ide dan perencanaan pengembangan SDM b. Faktor- faktor yang harus disiapkan untuk pengembangan SDM c. Strategi pengembangan SDM d. Metode dan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan SDM
		Dokumentasi:	f. Draft rancangan

		3. Rancangan pengembangan SDM 4. Kurikulum pengembangan SDM	pengembangan kurikulum. g. Draft atau struktur kurikulum pendidikan atau pelatihan untuk mengembangkan SDM.
2.	Implementasi pemberdayaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan nilai panca jiwa.	Observasi kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan dan pengajaran.	a. Pembelajaran di kelas, kegiatan di rayon, masjid, dapur, kopras, dan tempat- tempat lain yang menjadi mobilisasi santri. b. Kegiatan ekstrakurikuler. c. Organisasi santri d. Piket pondok
		Wawancara: 1. Ustadz 2. Santri 3. Pengurus organisasi	a. Proses pengembangan SDM b. Proses penugasan c. Penanaman nilai- nilai panca jiwa d. Tanggapan santri tentang para ustadz/ guru. e. Tanggapan pengurus organisasi tentang para ustadz/ guru
3.	pengawasan pemberdayaan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai panca jiwa	Wawancara: 1. Pimpinan 2. Tim pengembang SDM	a. Tata cara pengawasan b. Proses konsultasi. c. Proses pemecahan masalah d. Proses evaluasi e. Pemberian kritik dan saran.

F. Analisis Data

Analisis data sudah mulai dilakukan sejak di lapangan, namun proses analisis yang lebih detail dan harus dilakukan yaitu, setelah mendapatkan data- data yang diperlukan, langkah selanjutnya adalah memberikan pelabelan atau kode pada data yang telah diperoleh, kemudian diklasifikasikan sesuai

dengan inti yang ada. Data- data yang telah diklasifikasikan selanjutnya direduksi dan akan menghasilkan sub kultur atau sub tema. Sub tema tersebutlah yang kemudian diolah menjadi paparan data. Langkah selanjutnya adalah menguraikan paparan data tersebut, maka diakhir akan muncul sebuah temuan dari penelitian ini. Secara terperinci langkah- langkah analisis data adalah sebagai berikut:⁶⁰

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Jadi teknik reduksi ini digunakan untuk memilah- milah, mengklasifikasikan serta mengelompokkan data- data mentah yang diperoleh dari tempat penelitian, kemudian dicari tema- tema yang sesuai selanjutnya disusun secara sistematis.

b. Penyajian data

Penyajian data adalah penyajian dari hasil yang sudah diperoleh, diklasifikasikan sesuai tema yang berhubungan dengan fokus penelitian serta sudah disusun secara sistematis untuk bisa diambil kesimpulan. Jadi penyajian data ini merupakan sajian dari data- data yang diperoleh di lapangan, yang telah diklasifikasikan sesuai tema pada fokus penelitian dan telah disusun secara

⁶⁰ Huberman A. Mikel & Miles M.B, *Qualitative Data Analisis*, (Bevely Hills, 1992), 16-21

sistematis serta bisa diambil kesimpulan- kesimpulan sebagai hasil dari penelitian.

c. Penarikan kesimpulan/*verifikasi*

Penarikan kesimpulan merupakan langkah yang dilakukan setelah kegiatan analisis data. Setelah melakukan analisis data yang dilakukan secara terus menerus, baik yang berlangsung di lapangan maupun setelah selesai dari lapangan, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan penarikan kesimpulan atas data yang telah disajikan secara sistematis, maka hasil penelitian akan terlihat sekaligus dengan *verifikasi*.

Proses di atas merupakan proses untuk menganalisis data yang telah terkumpul. Proses analisis tersebut membutuhkan peran besar dari peneliti untuk menemukan konsep, teori atau hasil yang berdasarkan pada fakta di lapangan dan juga dengan teori yang telah dipaparkan.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan tahap verifikasi tentang keaslian data. Terdapat beberapa langkah untuk memeriksa keabsahan data, diantaranya adalah melakukan *triangulasi* data. Langkah *triangulasi* data dalam penelitian ini adalah:

1. *Triangulasi* sumber data, yaitu mencari informan sebanyak mungkin yang turut serta berperan dalam pengembangan sumber daya pendidik untuk mengumpulkandata.

2. *Triangulasi* pengumpulan data, yaitu mencari informan yang dilakukan langsung oleh peneliti.
3. *Triangulasi* metode pengumpulan data, yakni langkah atau metode peneliti untuk mengumpulkan data, dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara secara mendala, serta studi dokumentasi.
4. *Triangulasi* teori, yaitu mengkaji berbagai teori yang relevan sehingga terdapat banyak teori yang mendukung *grand teori* yang digunakan.

Selain itu akan dilakukan audit trial yang berfungsi untuk mnguji keakuratan data, yaitu dengan memeriksa data mentah yang berupa catatan lapangan, catatan hasil wawancara, rekaman, video, foto- foto kegiatan, serta dokumentasi- dokumentasi lain yang mendukung keabsahan data. Sehingga data yang digunakan telah mencapai derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).⁶¹

Kredibilitas digunakan untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan fakta yang terjadi di lapangan. Untuk itu peneliti melakukan observasi secara mendalam dan melakukan perbandingan antara data yang diperoleh dengan berbagai sumber yang ada di luar lokasi. *Transferability* yakni mengalihkan data- data yang ada ke dalam suatu laporan. Dengan kata lain peneliti melaporkan hasil penelitian secara rinci berdasarkan pada temuan- temuan yang di dapat ketika penelitian.

⁶¹ Moleong J. Lexy, Metode Penelitian Kualitatif, (Bandung: Rosda Karya, 2004), 175

Selanjutnya adalah *dependability*, dalam hal ini peneliti akan mengkonsultasikan penelitian ini dengan pembimbing dan beberapa pihak yang bersangkutan. Setelah melakukan langkah- langkah di atas, maka langkah terakhir adalah konfirmabilitas yang merupakan suatu konfirmasi atau penilaian hasil dari penelitian tersebut.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah berdirinya Pondok Modern Darussalam Gontor

Pondok Modern Darussalam Gontor didirikan pada hari senin, 12 Rabi'ul Awwal 1345 yang bertepatan dengan 20 September 1926. Pondok Modern Gontor merupakan kelanjutan pesantren Tegalsari.⁶²

Tegalsari adalah salah satu nama desa yang terpencil yang ada di Ponorogo, berdekatan dengan desa Gontor. Pesantren Tegalsari ini dipimpin oleh seorang Kiai besar yang bernama Kiai Ageng Hasan Besari, cucu dari Kiai Ageng Muhammad Besari atau pendiri pesantren Tegalsari, dan juga putra dari Kiai Ilyas yang juga merupakan menantu dari Sultan Pakubuwono II.⁶³ Setelah Kiai Ageng Hasan Besari wafat, pesantren Tegalsari dipimpin oleh Kiai Cholifah. Kiai Cholifah menjodohkan putrinya dengan santrinya yang bernama R.M.H. Sulaiman Jamaluddin adalah putra dari penghulu Jamaluddin, yaitu cucu dari pangeran Hadiraja, sultan kesepuhan Cirebon. Setelah menikah Sulaiman Jamaluddin diberi amanat oleh mertuanya untuk mendirikan sebuah pesantren di desa yang terletak 3 km dari desa tegalsari, desa itu adalah desa Gontor.⁶⁴

Pondok Modern Darussalam Gontor lama terus berkembang pesat. Santri yang datang pun semakin banyak, terlebih ketika pondok ini dipimpin oleh Kiai Archam Anom Besari, yaitu putra dari Kiai Sulaiman Jamaluddin. Suatu ketika Kiai Archam Anom Besari wafat, kemudian pesantren tersebut dilanjutkan oleh putranya yang bernama Santoso Anom Besari. Kiai Santoso Anom Besari adalah generasi ketiga yang memimpin pondok

⁶²Mardiyah. "*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*". (Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang: 2013), 124

⁶³ Mardiyah. "*Kepemimpinan Kiai*", 124

⁶⁴ Mardiyah. "*Kepemimpinan Kiai*", 126

Gontor lama. Setelah kepemimpinan beliau ini, Pondok Gontor lama mulai mengalami kemunduran. Gontor lama runtuh dan keadaan umat semakin memprihatinkan, hal inilah yang mendorong tiga bersaudara yaitu K.H Imam Zarkasyi, K.H. Ahmad Sahal dan K.H. Zainuddin Fanani untuk membangkitkan kembali Pondok Gontor yang telah runtuh.

Gontor adalah sebuah tempat kecil di kabupaten Ponorogo yang terletak kurang lebih 3 km sebelah timur desa Tegalsari. Pada saat itu Gontor termasuk kawasan hutan yang belum banyak didatangi orang. Bahkan dikenal sebagai tempat sembunyi para perampok, penjahat, penyamun, pemabuk dan orang-orang yang mempunyai perilaku kotor. Maka dari itu tempat tersebut dijuluki dengan “tempat kotor”, dalam bahasa jawa disebut dengan “*nggon kotor*”, “*Nggon*” mempunyai arti tempat. Nama desa Gontor diadopsi dari ungkapan yang berbahasa jawa tersebut dan disingkat menjadi “Gontor”. Di desa tersebut, pesantren yang didirikan Kiai Sulaiman Jamaluddin itu kemudian dikenal dengan sebutan Pondok Gontor.

Gontor berdiri ketika keadaan bangsa pada saat itu masih carut marut, karena di bawah pemerintahan kolonial Belanda. Masyarakat yang menganut ajaran Islam pun sangat memprihatinkan baik dari segi lahiriyah maupun batiniah. Pendidikan pada zaman itu juga sangat minim. rakyat pribumi sangat sedikit yang bisa mengaktualisasikan diri melalui dunia pendidikan.

Melihat keadaan umat yang seperti inilah, K.H. Imam Zarkasyi dan kedua saudaranya yaitu, K.H. Zainuddin Fanani dan K.H Ahmad Sahal mencoba memperbaiki keadaan bangsa, khususnya keadaan umat Islam. Tiga bersaudara inilah yang mendirikan Pondok Gontor baru, setelah Gontor lama runtuh, yang diberi nama Darussalam. Ketiga saudara tersebut yang sampai saat ini dikenal sebagai Trimurti Pondok Modern.

Langkah pertama yang dilakukan untuk membuka kembali Gontor adalah mendirikan Tarbiyatul athfal (pendidikan bagi anak- anak). Lembaga pendidikan Tarbiyatul athfal merupakan lembaga pendidikan dasar enam tahun, setelah menamatkan muridnya, kemudian dibuka kembali program lanjutan yang diberi nama *Sullam al- Muta'allimin* (tangga para pelajar).⁶⁵ Dua program tersebut berjalan lancar, namun pada tahun 1973 didirikan sistem pendidikan baru, yaitu Kulliyat al- Mu'allimin al- Islamiyah (KMI). KMI adalah sekolah pendidikan bagi guru islam. Menurut masyarakat setempat KMI adalah hal baru, sehingga sistem KMI di Pondok Modern Darussalam Gontor tidak langsung bisa diterima oleh masyarakat, karena menurut masyarakat, sistem KMI ini bertentangan dengan sistem pendidikan pada zaman dahulu, yaitu sistem pendidikan tradisional yang pada umumnya berlaku di pesantren lain. Sistem pendidikan di Pondok Gontor yang baru ini banyak mendapat tentangan dari masyarakat. Masyarakat menganggap pendidikan ini mempunyai gaya yang mirip dengan belanda. Seragam yang dipakai ketika sekolah pun tidak lagi

⁶⁵ Mardiyah. "Kepemimpinan Kiai", 128

memakai sarung dan peci, namun menggunakan celana, kemeja dan juga menggunakan sepatu fantovel, hal yang demikian pula lah yang tidak bisa diterima oleh masyarakat.

Pada acara peresmian KMI yang mana bertepatan dengan peringatan kesyukuran satu dasawarsa pondok, diresmikan pula penggunaan sebutan “Modern” untuk pondok Gontor. Sebelum itu nama pondok hanya “*Darussalam*”, kata “*modern*” hanya merupakan sebutan dari masyarakat di luar pondok. Setelah disahkan menggunakan label “Modern”, nama lengkap pondok Gontor adalah “*Pondok Modern Darussalam Gontor*”.⁶⁶

Pada tanggal 12 Oktober 1958, terjadi suatu peristiwa penting. Peristiwa tersebut belum pernah terjadi di pesantren lain. Peristiwa yang dicatat sebagai sejarah penting selama perjalanan Pondok Modern Darussalam Gontor. Peristiwa tersebut bertepatan dengan kesyukuran empat windu Pondok Modern Darussalam Gontor.

Pada acara kesyukuran empat windu, para pendiri pondok mewakafkan pondok miliknya kepada umat Islam yang diwakili oleh 15 anggota Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) yang kemudian dihimpun dalam satu wadah kelembagaan yang diberi nama Badan Wakaf Pondok Modern Gontor. Dengan demikian, secara substansial PM Gontor mulai memberlakukan manajemen kelembagaan pesantren secara modern, suksesi kepemimpinan diatur secara teori modern sepeninggal Trimurti, sebagaimana amanat pada Anggaran Dasar Badan Wakaf.⁶⁷

Begitulah sejarah singkat tentang Pondok Modern Darussalam Gontor, mulai sejarah berdirinya sampai terbentuknya badan wakaf Pondok Modern. Pondok modern Darussalam Gontor terus mengembangkan sayapnya disegala bidang. Pesantren yang jumlah santrinya saat ini hampir mencapai dua puluh ribu lebih ini telah

⁶⁶ Mardiyah. “*Kepemimpinan Kiai*”, 128

⁶⁷ Mardiyah. “*Kepemimpinan Kiai*”, 129

melahirkan banyak alumni yang tersebar diseluruh penjuru negeri. Bahkan beberapa alumninya pun telah menjadi orang- orang yang besar dan tokoh masyarakat. Namun orang yang besar menurut Gontor adalah orang yang mau mengabdikan diri, mengajar ngaji di surau- surau, di pelosok negeri..

Cita- cita Trimurti adalah mendirikan seribu Gontor di seluruh Indonesia, dan cita- cita tersebut hampir terwujud, karena saat ini Pondok Modern Darussalam Gontor mempunyai 17 belas cabang dan hampir tiga ratus pondok alumni yang tersebar di seantero nusantara. Gontor akan terus melebarkan sayapnya, menjadi perekat umat dan menjadi lembaga pendidikan Islam yang akan melahirkan generasi- generasi penerus tonggak perjuangan Islam.

Terdapat sektor- sektor penting yang berhubungan langsung dengan pendidikan santri di pondok modern Darussalam Gontor. Sektor- sektor tersebut adalah:⁶⁸

a. Bagian Pengasuhan Santri

Bagian pengasuhan santri inilah yang menangani secara langsung kehidupan santri selama dua puluh empat jam, mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Semua kegiatan- kegiatan santri yang berhubungan dengan pendidikan dan kegiatan sehari- hari di atur oleh pengasuhan santri.

⁶⁸ Observasi pada tanggal 18- 20 Maret di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo terkait sektor- sektor penting yang bersinggungan langsung dengan pendidikan santri serta melibatkan sumber daya guru.

b. Bagian KMI

KMI atau *Kulliyatu al- Mu'alimin al- Islamiyyah* adalah bagian yang bertanggung jawab atas kemampuan akademik santri. Bagian ini pulalah yang mengatur jalannya pengajaran dan juga kurikulum pondok. Karena di Gontor semua santri harus memiliki pengetahuan akademik yang luas.

c. Bagian Bahasa (LAC)

Bagian bahasa ini yang mengatur jalannya penggunaan bahasa di Gontor. Semua santri wajib menggunakan dua bahasa resmi Gontor, yaitu bahasa arab dan bahasa inggris. Pembagian penggunaan bahasa ini adalah dua pekan menggunakan bahasa arab dan dua pekan menggunakan bahasa Inggris. Setiap harinya para santri diberikan kosakata- kosakata baru melalui kegiatan *Muhadatsah as- Sobahi*, hal ini dilakukan untuk menunjang kemampuan berbahasa para santri

d. Bagian MABIKORI

Bagian MABIKORI adalah bagian yang mengurus kegiatan kepramukaan santri. Kegiatan kepramukaan ini sangat mendukung pendidikan karakter dan mental santri, sehingga di Gontor, kegiatan pramuka ini adalah kegiatan wajib bagi seluruh santri.

Selain sektor- sektor yang sudah tersebut di atas, masih banyak sektor lain yang ada di pondok modern Darussalam Gontor, baik yang bergerak dalam bidang ekonomi, peternakan, kesehatan, komunikasi dan lain sebagainya. Semua sektor tersebut dijalankan oleh para *ustadz* atau pendidik

yang mengabdikan diri di pondok tersebut. Salah satu tujuan pengelolaan sektor oleh para ustadz adalah sebagai bentuk wadah dalam mengembangkan keterampilan para tenaga pendidik di pondok modern Darussalam Gontor.

2. Visi, Misi serta Nilai Pondok Modern Darussalam Gontor

Gontor baru telah berdiri, tentu dengan semangat yang baru pula dari para pendiri. Trimurti pendiri Gontor baru pun sudah tentu memiliki ilmu yang mumpuni dibidang manajemen kelembagaan. Sebagaimana idealnya, suatu lembaga tak luput dari visi, misi serta nilai- nilai yang akan ditanamkan, terlebih Gontor adalah lembaga pendidikan pesantren yang akan mencetak generasi- generasi umat.

a. Visi, Misi dan tujuan

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Pondok modern darussalam Gontor merupakan salah satu lembaga pesantren yang tentu mempunyai visi, misi serta tujuan. Visi dari pondok modern Darussalam Gontor adalah sebagai lembaga pendidikan pencetak kader- kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah *talab al- 'ilmi*, dan menjadi sumber pengetahuan Islam, bahasa Al- Qur'an dan ilmu pengetahuan umum dengan tetap berjiwa pondok. Sedangkan misi dan tujuan pondok modern Darussalam Gontor adalah:⁶⁹

- 1) Membentuk generasi unggul menuju terbentuknya *khairu ummah*.

⁶⁹ K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, "Gontor dan Pembaharuan", 107

- 2) Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, dan berkhidmat pada masyarakat.
- 3) Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek.
- 4) Mewujudkan warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

b. Nilai- nilai

Nilai- nilai pondok modern adalah aspek mendasar yang harus ada di dalam jiwa santri dalam mengerjakan segala rutinitas harian dan suatu pekerjaan. Nilai ini harus dimiliki dan betul- betul tertanam dalam diri santri karena merupakan ruh dari semua pekerjaan dan aktifitas di pondok ini. Nilai- nilai tersebut terkandung dalam panca jiwa dan motto pondok modern Darussalam Gontor.

Tabel 4.1
Panca jiwa dan Motto Pondok Modern Darussalam Gontor

Panca Jiwa	Motto Pondok
1) Jiwa keikhlasan	1) Berbudi tinggi
2) Jiwa Kesederhanaan	2) Berbadan sehat
3) Jiwa Berdikari	3) Pengetahuan luas
4) Jiwa Ukhuwah Islamiyah	4) Fikiran bebas
5) Jiwa Kebebasan	

c. Falsafah

Pondok modern Darussalam memiliki beberapa falsafah terkait kelembagaan, pendidikan dan pembelajaran. Falsafah tersebut adalah:

Tabel 4.2
Falsafah Pondok Modern darussalam Gontor

No	Falsafah	Poin
1.	Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> a) Pondok modern Darussalam Gontor berdiri di atas dan untuk semua golongan. b) Pondok adalah lapangan perjuangan bukan tempat untuk mencari penghidupan. c) Pondok milik umat, bukan milik kyai.
2.	Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a) Apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami santri harus mengandung unsur pendidikan. b) Berbudi tinggi, berbadan sehat, pengetahuan luas, fikiran bebas. c) Menjadi ulama yang intelek, bukan intelek yang tau agama. d) Hidup sekali hiduplah yang berarti. e) Berjasalah tetapi jangan minta jasa f) Sebesar keinsyafanmu sebesar itu pula keberuntunganmu. g) Mau dipimpin dan siap memimpin, patah tumbuh hilang berganti. h) Berani hidup tak takut mati, takut mati jangan hidup, takut hidup mati saja. i) Seluruh mata pelajaran harus mengandung pendidikan akhlak j) <i>In uridu illa al- islah</i> k) Sebaik- baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesamanya. l) Pendidikan <i>by doing</i> bukan <i>by lip</i> m) Perjuangan itu memerlukan pengorbanan: <i>bondho, bahu, pikir lek perlu sak nyawane.</i> n) <i>I'malu fawqa maa 'amilu</i> o) Hanya orang penting yang tahu kepentingan dan hanya pejuang yang tahu arti perjuangan. p) Sederhana tidak berarti miskin.
3.	Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> a) Metode lebih penting dari materi, guru lebih penting dari metode dan jiwa guru adalah lebih penting dari guru itu sendiri. b) Pondok memberi kail, tidak memberi ikan. c) Ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian. d) Ilmu bukan untuk ilmu tapi ilmu untuk amal dan ibadah. e) Pelajaran di pondok: agama 100% dan umum 100%

Falsafah pondok tersebutlah yang dipegang dalam menjalankan roda pendidikan, mengelola lembaga pendidikan serta meningkatkan pembelajaran. Falsafah- falsafah tersebut juga selalu ditanamkan dalam diri setiap santri dan guru yang ada disana. Falsafah- falsafah ini juga ditulis dalam bentuk tulisan indah dan di tempel pada dinding- dinding bangunan setiap sudut pondok, tujuannya agar para santri dan ustadz selalu membaca dan mengingat falsafah pondok yang kemudian adalah mengamalkannya.⁷⁰

d. Orientasi

Orientasi pondok Gontor ada empat, yang pertama adalah kemasyarakatan yaitu segala sesuatu yang diajarkan di pondok semata-mata adalah untuk bekal kehidupan santri ketika sudah terjun di masyarakat kelak. Orientasi selanjutnya adalah hidup sederhana, yaitu suatu orientasi untuk mengendalikan diri, tabah, kuat, tidak berlebihan.

Ketiga adalah tidak berpartai, yaitu pondok adalah lembaga pendidikan yang murni bergerak dalam bidang pendidikan, tidak ada unsur dan kepentingan tertentu, maka dari itu pondok tidak berpartai dan condok kepada salah satu parpol atau golongan, sehingga timbulah semboyan di atas dan untuk semua golongan. Orientasi yang terakhir adalah ibadah *talab al 'ilmi* dalam artian pondok ini adalah tempat ibada untuk mencari dan mengamalkan ilmu.

⁷⁰ Hasil observasi di pondok modern darussalam Gontor Ponorogo pada tanggal 19-20 maret 2019.

e. Sintesa

Pondok modern Darussalam Gontor merupakan salah satu pesantren yang terus memperbaiki kualitasnya terlebih dalam bidang pendidikan. Terdapat empat sintesa yang dijadikan acuan pondok Gontor serta kaca perbandingan dalam mengelola lembaga pendidikan pesantren.⁷¹ Keempat sintesa tersebut adalah:

- 1) Al azhar di Cairo mesir yang terkenal dengan pengelolaan wakaf dan keabadiannya.
- 2) Pondok Syanggit di Mauritania yang dikelola dengan jiwa keikhlasan dan kedermawanan para pemimpinnya.
- 3) Universitas Muslim Aligarh di India yang terkenal dengan gerakan modernisasinya.
- 4) Perguruan Shantiniketan di India yang dikenal dengan kedamaiannya.

B. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik di pondok modern Darussalam Gontor

Pondok Gontor adalah suatu lembaga yang bergerak di bidang pendidikan. Sejak berdirinya pada tahun 1926, Gontor selalu berusaha untuk mengembangkan terus lembaganya, memperbaiki kualitas pendidikan serta memegang teguh prinsip- prinsip gontory. Hingga saat ini pun semua itu tetap terjaga, baik dari segi pendidikan maupun pengelolaan lembaga.

⁷¹ K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, "Gontor dan Pembaharuan", 109

Cita- cita dari trimurti pendiri pondok yang sampai saat ini masih terus dilanjutkan adalah adanya seribu Gontor di negeri ini dan bahkan sampai mendunia. Cita- cita mulia tersebut tentu tidak akan terwujud apabila Gontor tidak melakukan perbaikan secara terus menerus. Meningkatkan kualitas pada semua aspek dalam lini pendidikan adalah langkah yang dilakukan oleh Gontor. Salah satunya adalah meningkatkan kualitas pendidik. Pendidik adalah faktor utama dalam keberhasilan pembelajaran, terlebih pendidik yang mempunyai jiwa dalam mendidik, untuk itu Gontor sangat memperhatikan kualitas pemberdayaan bagi para pendidik agar tujuan pendidikan di pondok ini bisa tercapai.

Berdasarkan hasil observasi di pondok modern Darussalam Gontor, persiapan atau perencanaan untuk pendidik sudah dimulai semenjak pendidik tersebut masuk ke pondok sebagai santri. Melihat kurikulum yang digunakan di Gontor adalah KMI (Kulliyatu al Mu'allimial Islamiyah) yang merupakan sekolah atau persemaian guru- guru Islam. Kurikulum di pondok ini memang diarahkan agar setiap santrinya kelak bisa menjadi pendidik ketika sudah terjun di masyarakat, baik itu pendidik di lembaga formal sampai pendidik di keluarganya sendiri.

Pelaksanaan kurikulum ini pun bukan hanya di kelas saja, akan tetapi di semua kegiatan harian santri. Santri senior harus bisa mengajari adik-adiknya apabila ada pelajaran yang belum dipahami ketika di kelas, selain itu santri senior juga harus bisa mendidik santri- santri juniornya, baik ketika di asrama maupun di masjid. Karena santri kelas lima dan kelas enam mereka

sudah mulai diberikan amanah tanggung jawab untuk mengurus organisasi-organisasi di pondok. Santri kelas 5 mulai dipercaya untuk menjadi pengurus asrama. Layaknya orang tua, mereka harus bisa membimbing, mendidik, mengingatkan serta mengayomi para anggota asramanya. Menjadi figur kakak yang mampu memberikan teladan yang baik bagi adik-adiknya. Sedangkan untuk santri kelas VI mereka diberikan amanah yang lebih besar lagi, yaitu mengurus sebagian sektor-sektor di pondok serta tetap menjaga disiplin pondok, hal ini tertuang dalam organisasi pelajar pondok modern (OPPM) dan Koordinator gerakan pramuka, hal-hal tersebutlah yang menjadi bekal para santri untuk siap terjun di masyarakat kelak, karena di dalamnya santri akan belajar bagaimana berorganisasi, bagaimana mengatur keuangan, menjadi sosok yang disegani, menjadi pemimpin dan siap untuk dipimpin.

Santri kelas V dan VI juga sudah mulai dilatih untuk menjadi pengajar, yaitu mengajarkan pelajaran sore para santri kelas 1 sampai dengan kelas 4. Hal ini dilakukan agar skill mengajar dan mendidiknya terlatih sejak dini dan senantiasa terasah. Mereka harus bisa membuat *i'dad at tadris* (RPP), menyampaikan pelajaran, serta menanamkan pendidikan dan akhlak bagi santri, harus bisa memberi evaluasi dalam bentuk nilai dan harus bisa menjadi seorang penguji ataupun pengawas ujian bagi juniornya.

Melihat fenomena yang terjadi bisa diambil kesimpulan bahwa perencanaan dan persiapan seorang guru atau pendidik di pondok ini sudah dimulai ketika pendidik tersebut menjadi santri. Karena guru atau pendidik di Gontor tidak ada yang merekrut dari luar atau alumni sekolah atau pesantren

lain, akan tetapi direkrut dari para alumninya sendiri, dan hal ini berlangsung secara kontinue selama berpuluh- puluh tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz bagian KMI terkait perencanaan pengembangan karir guru ini sudah dilakukan setiap tahunnya. Mulai dari perekrutan guru baru, yaitu santri kelas VI yang baru saja lulus, penataran guru baru setiap tahunnya, serta pembagian jam mengajar dan mata pelajaran bagi setiap guru. Sektor KMI yang menangani bidang akademik santri terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu bagian kurikulum, bagian belajar mengajar di kelas, bagian laboratorium, bagian data, bagian pengembangan karir guru, bagian tata usaha, bagian sara prasarana serta tata usaha, semuanya memiliki tugas dan fungsinya masing- masing.

Bagian pengembangan karir guru adalah bagian yang menangani perencanaan pengembangan guru. Program dari bagian ini ada dua, yaitu program mingguan dan program tahunan. Perincian terkait dua program ini akan dibahas pada poin selanjutnya. Perencanaan pengembangan guru secara konseptual yang tertuang dalam blue print memang tidak ada, karena di pesantren ini memang tidak semuanya tersurat akan tetapi banyak juga yang tersirat, namun kegiatan akan tetap berjalan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa di Gontor kegiatan perekrutan guru baru, penataran guru baru, pembagian jadwal dan mata pelajaran adalah rutinitias setiap awal tahun ajaran baru, hal ini merupakan rencana awal pengembangan karir guru. Terdapat tim atau bagian tersendiri yang menangani pengembangan karir guru, serta

serangkaian kegiatan pengembangan yang terus berjalan sampai saat ini, walaupun tidak ada SOP perencanaan secara tertulis, karena memang sudah mempunyai model secara khusus dalam perencanaan pengembangan karir guru.

C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor

Pondok modern Darussalam Gontor memiliki sistem tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Sistem ini sudah berjalan semenjak berdirinya sampai saat ini. sumber daya pendidik di pondok ini pun memiliki sistem tersendiri dalam perekrutannya. Sistem pengelolaan sumber daya manusia terkhusus sumber daya pendidik di pondok ini adalah melalui sistem kaderisasi.

Berdasarkan hasil observasi, kaderisasi adalah sistem yang berkelanjutan dan terus dilaksanakan sampai saat ini. sistem ini diterapkan bukan hanya untuk tenaga pendidik saja, akan tetapi pimpinanpun dibentuk dengan cara kaderisasi. Hal inilah yang menyebabkan perekrutan tenaga pendidik di Gontor tidak mengambil dari alumni luar, akan tetapi alumni pondok itu sendiri yang telah merasakan pendidikan Gontor serta tau disiplin pendidikan disana, dengan demikian, nilai- nilai dan sunnah pondok akan tetap terjaga.⁷²

⁷² Observasi di pondok modern Darussalam Gontor Ponorogo, pada tanggal 19-20 Maret 2020. Serta pengalaman yang dirasakan peneliti selama menjadi santri dan guru di pondok Gontor putri, Mantingan Ngawi pada tahun 2007-2012.

Terdapat langkah- langkah dalam sistem kaderisasi di pondok modern Darussalam Gontor, yang dilakukan untuk keberhasilan sistem kaderisasi. Langkah- langkah tersebut telah teruji bertahun- tahun di Gontor, hingga di usia pondok yang hampir satu abad sistem tersebut masih tetap berjalan dan dipertahankan, sehingga nilai- nilai dan sunnah pondok pun masih tetap terjaga. Metode dari sistem kaderisasi tersebut adalah:

1. Pengarahan

Pengarahan adalah hal yang sangat penting dilakukan atau diberikan di awal ketika akan memulai suatu kegiatan atau pekerjaan. Pengarahan dalam konteks ini adalah pengarahan terhadap tenaga pendidik di Gontor, karena yang terpenting adalah mengarahkan para instruktur atau tenaga pendidik yang akan mentransformasikan nilai dan filsafat hidup kepada seluruh santri di berbagai kegiatan.⁷³

2. Pelatihan

Metode kaderisasi tidak hanya berhenti pada pengarahan saja, karena itu masih sangat kurang, harus ada pelatihan- pelatihan agar bisa terampil dalam bersikap dan mensikapi kehidupan, memiliki wawasan yang luas, pengetahuan, pengalaman, pemikiran serta kepemimpinan. Contoh pelatihan- pelatihan di pondok ini adalah santri KMI yang akan lulus maupun yang sudah menjadi alumni perlu adanya latihan dalam mengajar, untuk itu ada santri senior yang sudah mulai mengajar dan

⁷³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman memimpin Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2011), 26

juga program pengabdian wajib satu tahun untuk alumni yang baru lulus.⁷⁴

Guru atau pendidik di Gontor pada dasarnya mereka sedang berlatih, karena mereka memiliki tiga tugas utama, yaitu sebagai pendidik, sebagai mahasiswa dan sebagai pengurus sektor pondok, dari hal tersebutlah para pendidik terus berlatih dan mengasah kemampuannya baik dalam segi soft skill maupun hard skill.

3. Penugasan

Metode selanjutnya adalah penugasan, pengarahan dan pelatihan saja tidak akan cukup, maka perlu adanya penugasan, dengan penugasan tenaga pendidik maupun peserta didik akan terlatih terkendali dan termotivasi. Penugasan ini dilakukan secara menyeluruh, oleh pimpinan kepada pendidik dan oleh guru terhadap santri.

Penugasan adalah proses penguatan dan pengembangan diri, maka yang paling banyak bergerak, mendapatkan tugas dan melibatkan diri untuk berperan dan memfungsikan dirinya diberbagai kegiatan dan tugas maka dia akan menjadi kuat dan terampil dalam menyelesaikan problema, dalam kamus Gontor tidak ada menunggu untuk diberi tugas, akan tetapi berinisiatif sendiri dalam mencari tugas atau pekerjaan, dengan slogan “sebesar keinsyafanmu sebesar itu pula keberuntunganmu.”⁷⁵

4. Pembiasaan

⁷⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, “*Bekal untuk Pemimpin*”, 28

⁷⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin* 32

Proses kaderisasi belum cukup hanya dengan pengarahan, pelatihan dan penugasan, namun perlu adanya pembiasaan. Pendidikan di Gontor adalah pembiasaan, maka perlu adanya pembiasaan dalam pengarahan, pelatihan dan penugasan. Ketika awal mungkin akan merasa terpaksa, namun setelah dilakukan secara berulang dan terus menerus maka akan terbiasa. Maka melakukan kegiatan, rutinitas serta pekerjaan membutuhkan pembiasaan.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah seluruh tugas dan kegiatan yang selalu mendapatkan bimbingan dan pendampingan, sehingga segala sesuatu yang dikerjakan mendapatkan kontrol dan evaluasi, dengan pengawasan yang *rapet*, rapi dan rapat menjadikan seluruh program dan tugas berjalan dengan baik.⁷⁶

Guru- guru memberikan pengawasan kepada para santri, begitupun guru akan mendapat pengawasan dari pimpinan, begitulah prosesnya yang terjadi, sehingga setiap kegiatan selalu ada kontrol dan evaluasi serta setiap individu mendapatkan bimbingan, evaluasi dan motivasi. Dengan demikian para santri dan guru akan merasa betah dan menikmati kehidupan di pondok.

6. Uswah hasanah

⁷⁶ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin* 32

Uswah hasanah merupakan keteladanan yang diberikan kepada orang lain, agar orang tersebut mengambil contoh yang baik dari pemberi teladan. Keteladanan disini dilakukan oleh seluruh keluarga besar pondok modern Darussalam Gontor. Kyai ataupun pimpinan harus bisa memberi teladan yang baik bagi para guru, santri dan masyarakat luas. Guru harus bisa menjadi teladan bagi santri dan guru lainnya, dan santri harus bisa menjadi teladan bagi adik- adiknya ataupun teman- temannya. Dengan demikian akan tercipta lingkungan hidup yang baik dan mendidik, karena banyak yang bisa dijadikan contoh.

7. Pendekatan.

Metode yang terakhir adalah pendekatan, karena dalam kaderisasi perlu adanya pendekatan. Pendekatan tersebut terdiri dari tiga, yaitu pendekatan personal, pendekatan program dan pendekatan idealisme.⁷⁷

a. Pendekatan personal

Pendekatan personal adalah pendekatan yang dilakukan dengan cara memanusiakan para kader, dengan pendekatan secara langsung seseorang bisa diarahkan, dinilai dan dievaluasi. Pendekatan secara personal ini akan membentuk kedekatan dan juga kepercayaan, sehingga setiap individu akan merasa lebih diayomi.

b. Pendekatan program

Pendekatan program adalah pendekatan melalui tugas dan tanggung jawab. Penugasan adalah bukti dari kepercayaan. Ketika seseorang

⁷⁷ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin* 40-42

diberi tugas, maka dia adalah yang bisa dipercaya dan bisa menyelesaikan tugas tersebut.

c. Pendekatan idealisme

Pendekatan ini merupakan upaya memberikan ruh, ajaran dan filosofi dibalik penugasan, dengan demikian manusia atau kader yang sudah diberi tugas akan menjalankannya dengan sepenuh hati dan rasa keikhlasan.

Strategi di atas merupakan langkah- langkah dalam memberdayakan sumber daya manusia dipondok modern darussalam Gontor, termasuk juga sumber daya pendidik. Selain dari strategi di atas, pondok juga memperhatikan kesejahteraan para guru atau pendidik. Guru di Gontor tidak ada istilah digaji, karena mereka adalah mengabdikan ilmu yang telah didapatnya. Walaupun tidak ada istilah gaji di Gontor, namun pondok memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan para gurunya, hal ini bisa dilihat dari kebutuhan guru yang selalu dipenuhi, mulai dari kebutuhan pribadi seperti peralatan mandi, tempat tinggal atau asrama yang tidak bayar serta kebutuhan pangan yang sudah terpenuhi. Hal ini menjadikan para guru melakukan semua pekerjaannya atas dasar keikhlasan dan bukan karena gaji semata.

D. Strategi Penanaman Nilai- Nilai Panca Jiwa Pada Peserta Didik.

Panca jiwa merupakan nilai- nilai yang ada di Gontor, dan merupakan ruh di dalam kegiatan sehari- hari. Panca jiwa tersebut adalah keikhlasan,

kesederhanaan, berdikari, ukhuwah islamiyah dan kebebasan. Kelima jiwa tersebut sudah mulai ditanamkan semenjak santri masuk di pondok Gontor. Mungkin diawal santri masih merasa asing dengan maksud dan istilah tersebut, namun pondok selalu menanamkannya, agar santri terbiasa.

Ketika awal tahun ajaran baru terdapat *khutbatu al arsy* atau pekan perkenalan, disana santri akan mendapat penjelasan secara teoritik terkait panca jiwa. Selain itu dalam kurikulum KMI juga terdapat mata pelajaran kepondokmodernan yang di dalamnya mengulas tentang pondok modern Darussalam Gontor. Materi kepondok modernan tersebut selalu diujikan ketika ujian setiap semesternya. Pada setiap sudut pondok juga terpampang dengan jelas tulisan tentang panca jiwa dalam tiga bahasa, agar santri selalu mengingat ruh dan nilai pondok tersebut ketika melakukan pekerjaan dan rutinitas.

Secara praktik, panca jiwa harus ada dan dipraktikkan dalam kegiatan dan rutinitas harian, baik itu rutinitas pribadi, ketika di asrama, di kamar mandi, di dapur, di kelas, di masjid dan tempat- tempat lainnya. Wujud dari panca jiwa dalam rutinitas sehari- hari adalah:

1. Jiwa keikhlasan
2. Jiwa kesederhanaan
3. Jiwa kemandirian
4. Jiwa ukhuwah islamiyah
5. Jiwa kebebasan.

Selain itu penanaman nilai- nilai panca jiwa di Gontor memiliki pola tersendiri dan sudah berjalan selama bertahun- tahun. Pola penanaman nilai panca jiwa tersebut adalah melalui:

1. Pembiasaan melalui rutinitas sehari- hari
2. Penugasan
3. Keteladanan dari para guru dan kyai
4. Sangsi atau hukuman yang mendidik.⁷⁸

Menanankan panca jiwa melalui pembiasaan dalam rutinitas atau kegiatan sehari- hari, karena setiap rutinitas atau kegiatan santri harus berdasarkan pada ruh panca jiwa, maka dalam kegiatan tersebutlah nilai- nilai yang ada dalam panca jiwa ditanamkan. Penanaman ini pun bukan dari penyampaian teori tentang panca jiwa kemudian dipraktikkan, akan tetapi santri mempraktikkan terlebih dahulu dalam bentuk kegiatan sehari- hari kemudian guru, pembimbing atau bapak pimpinan menjelaskannya bahwa hal telah dilakukan tersebut adalah salah satu dari bentuk nilai panca jiwa, dengan begitu nilai- nilai tersebut akan melekat pada diri setiap santri, sebab dia mendapatkannya berupa praktik secara langsung.

Penugasan merupakan hal yang sudah menjadi hal yang biasa dan wajar yang diterima oleh santri maupun guru. Santri mendapat tugas dari guru sedangkan guru mendapat tugas dari pimpinan. Penugasan yang diberikan tersebut adalah penugasan yang tidak luput dari bentuk

⁷⁸ Wawancara dengan Ustadz bagian pengasuhan santri pada tanggal 21 maret 2019 di pondok modern Darussalam Gontor Ponorogo.

pendidikan, karena lingkungan yang diciptakan di Gontor adalah lingkungan pendidikan, sehingga apa yang di dengar, dilihat dan dirasa adalah pendidikan, dengan lingkungan seperti itu, maka di dalam setiap penugasan adalah suatu pendidikan yang didalamnya mengandung nilai panca jiwa.

Keteladanan merupakan kunci dalam penanaman sebuah nilai. Pimpinan harus bisa memberikan teladan kepada para guru, santri dan masyarakat. Guru harus bisa menjadi teladan bagi para santri. Santri senior harus bisa menjadi teladan kepada adik kelasnya. Maka dari itu orang yang menjadi teladan harus mencerminkan perilaku yang baik dan selalu menggunakan ruh panca jiwa dalam setiap lini kehidupannya, karena mereka adalah *ka'batul qussod* atau pusat perhatian semua orang yang mana orang tersebut bisa menirunya. Begitulah bentuk keteladanan yang ada di Gontor.

Sangsi atau hukuman yang diberikan di Gontor pun tidak lepas dari nilai panca jiwa, karena sifatnya adalah mendidik. Sangsi yang diberikan di sana tidak pernah pandang bulu, baik itu anak pejabat, anak menteri, anak kyai bahkan anak pimpinan pondok pun kalau melanggar tata tertib disiplin akan mendapatkan sangsi, tentu sangsinya adalah sangsi yang mendidik. Bahkan guru yang yang melanggar tata tertib pun akan mendapatkan sangsi.

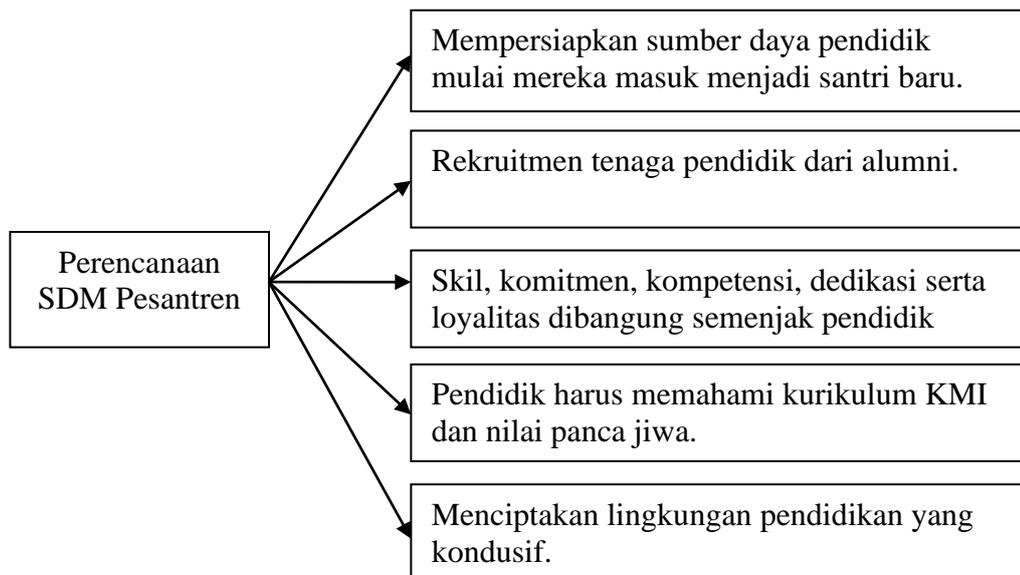
Penanaman nilai panca jiwa yang dilakukan tidak bisa secara instan, akan tetapi dilakukan secara terus menerus, mulai dari santri baru sampai pengabdian, maka dari itu banyak yang merasakan nilai- nilai panca jiwa tersebut setelah menjadi santri senior, ketika menjadi guru, bahkan setelah menjadi alumni.

BAB V
PEMBAHASAN

A. Model perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pesantren

Pengembangan sumber daya pendidik di suatu lembaga pendidikan memang perlu diperhatikan. Sebuah pengembangan sumber daya pendidik tentu membutuhkan perencanaan yang matang, agar hasil yang didapat juga maksimal. Berdasarkan teori pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dalam pengembangan SDM harus dipersiapkan dengan sungguh-sungguh dan memperhatikan kondisi dilapangan.

Pondok modern Darussalam Gontor memiliki model perencanaan tersendiri dalam pengembangan sumber daya pendidik. Beberapa tahapan perencanaan sumber daya pendidik Gontor terangkum dalam gambar di bawah ini:



Gambar 5.1. Perencanaan SDM di Pesantren

1. Mempersiapkan sumber daya pendidik mulai mereka masuk menjadi santri baru.

Gontor mempersiapkan SDM atau tenaga pendidik terbaiknya semenjak dia mulai masuk menjadi santri. Kurikulum yang digunakan Gontor adalah kurikulum KMI yang maksudnya adalah pendidikan dan pengajaran di Gontor memang dipersiapkan agar para alumni bisa menjadi seorang pendidik di manapun mereka ditempatkan. Maka dari itu KMI disebut juga dengan sekolah persemaian para guru.

Jadi Gontor telah merencanakan dan mempersiapkan tenaga pendidik secara matang, model perencanaan tersebut juga sudah berjalan berpuluh- puluh tahun, mulai berdirinya KMI hingga saat ini. Gontor telah memperhitungkan perencanaan pengembangan tenaga pendidilnya dengan sangat baik.

2. Rekrutmen tenaga pendidik dari alumni pondok modern Darussalam Gontor.

Tenaga pendidik di Gontor merupakan alumni pondok itu sendiri, tidak ada yang mengambil dari luar pondok. Hal ini dilakukan agar sunnah dan nilai pendidikan di Gontor tetap terjaga. Orang yang menjadi pendidik di Gontor harus merasakan terlebih dahulu pendidikan khas Gontory, agar mereka juga bisa mendidik santrinya dengan pendidikan yang didesign oleh Gontor, sehingga mereka tidak

bertidak semauanya sendiri dan ajaran Gontor tetap terjaga kemurniannya.

3. Skill, komitmen, kompetensi, dedikasi serta loyalitas dibangun semenjak pendidik tersebut masih menjadi santri.

Skill, komitmen, kompetensi, dedikasi dan loyalitas adalah hal-hal yang tidak bisa dibangun secara instan. Hal-hal tersebut harus dilakukan dan dibangun dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu ke lima hal tersebut sudah mulai ditanamkan, dibangun dan tetap dijaga semenjak dia mulai menjadi santri sampai nanti dia menjadi guru.

4. Pendidik harus memahami pendidikan khas gontor, kurikulum KMI dan nilai panca jiwa.

Pendidik di Gontor harus pernah merasakan pendidikan dan pengajaran di Gontor. Selain itu dia juga harus orang yang mendapat penanaman langsung panca jiwa, mengamalkan dan menjadikan panca jiwa sebagai ruh dalam kegiatan sehari-hari, dengan demikian, dia bisa mentransfer kembali apa yang sudah dia dapatkan selama di gontor, tentu dengan inovasi-inovasi yang tidak bertentangan dengan nilai dan sunnah pondok.

5. Menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif.

Lingkungan di gontor memang sudah didesign sedemikian rupa, selama 24 jam tidak lepas dari pendidikan. Menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, sehingga semua apa yang dilihat, didengar

dan dirasa adalah pendidikan. membangun lingkungan pendidikan yang khas Gontor tidak lepas dari campur tangan dari pendidik, oleh karena itu hal tersebut menjadi salah satu alasan tenaga pendidik di Gontor haruslah orang yang pernah merasakan pendidikan langsung di sana.

Berdasarkan analisis terkait perencanaan pengembangan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor, terdapat model perencanaan yang sudah digunakan dan teruji efektifitasnya selama bertahun-tahun. Model ini pun tidak bertolak belakang dengan teori-teori pengembangan sumber daya pendidik yang ada, namun ada beberapa hal unik yang dilakukan oleh Gontor dalam proses pengembangannya.

Perencanaan sumber daya pendidik di pesantren lain juga memiliki beberapa kesamaan, mulai dari proses rekrutmen, pendidikan dan yang lainnya. Namun, terdapat beberapa perbedaan juga yang membuat setiap pesantren memiliki keunikan dan juga ciri khasnya masing-masing. Seperti perbedaan dalam proses pengkaderan, rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kurikulum dan yang lainnya.

B. Strategi pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik di pesantren

Pengembangan sumber daya pendidik harus memiliki perencanaan yang matang serta strategi yang baik dalam melaksanakannya. Pondok modern Darussalam Gontor tentu sudah memperhitungkan secara matang

terkait pengembangan sumber daya pendidik, karena merekalah yang akan mendidik para generasi umat.

Berdasarkan paparan data sebelumnya terdapat beberapa strategi atau langkah dalam pengembangan sumber daya pendidik di Gontor. Langkah-langkah tersebut diambil untuk memaksimalkan perencanaan pengembangan sumber daya pendidik. Strategi atau langkah pengembangan yang telah disebutkan dalam paparan data adalah pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, uswah hasanah dan pendekatan. Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan teori yang ada.

Berdasarkan teori dari Hasibuan langkah pertama dalam pengembangan sumber daya pendidik adalah orientasi. Orientasi ini merupakan upaya pengenalan lembaga kepada tenaga pendidik setelah rekrutmen. Orientasi di pondok modern Darussalam Gontor juga diberikan kepada para guru baru yang merupakan alumni Gontor yang lulus dari kelas VI. Kegiatan dari orientasi ini adalah penataran guru baru yang dikhususkan untuk para pendidik yang baru lulus saja. Kegiatan selanjutnya adalah *khutbatul arsy* yaitu pekan perkenalan, hal ini dilakukan kepada seluruh keluarga pondok modern Gontor, mulai dari santri sampai keluarga bapak pimpinan beserta para kader pondok. Isi dari pekan perkenalan ini adalah orientasi tentang pondok, nilai-nilai serta falsafah pondok yang bisa memperbarui niat sebagai seorang pendidik, membangun dedikasi serta loyalitas seorang pendidik agar perjuangan di dalam mendidik generasi umat bisa berjalan secara maksimal.

Langkah selanjutnya adalah pelatihan, pelatihan seorang pendidik di Gontor sudah dimulai semenjak dia masuk menjadi santri Gontor. Pelatihan itu didapatkan setiap hari serta langsung diamalkan. Pelatihan tersebut seperti organisasi- organisasi yang dirasakan oleh santri. Mulai dari organisasi kelas, organisasi rayon, club olahraga, kesenian maupun jurnalistik. Kemudian amanah menjadi pengurus rayon serta pembimbing bagi adik- adiknya. Mengajar pelajaran sore bagi santri senior, menjadi seorang penguji serta menjadi pengurus organisasi pelajar pondok modern dan koordinator gerakan pramuka. Hal- hal tersebutlah yang mengasah kemampuan santri baik secara *hardskill* maupun *softskill*. Pengalaman dari latihan tersebutlah yang nanti akan menjadi hal berharga ketika mereka sudah menjadi pendidik. Karena dari kegiatan- kegiatan tersebutlah santri akan belajar bagaimana bekerja secara *tim work*, belajar bagaimana membimbing, mendidik dan mengajar, belajar untuk mengurus organisasi dan lembaga, sehingga mereka akan mempunyai bekal dan pengalaman yang banyak ketika nanti sudah menjadi alumni dan siap terjun menjadi seorang pendidik.

Selain itu terdapat pelatihan- pelatihan khusus tentang mata pelajaran yang dianggap sulit untuk menunjang profesionalisme guru, pelatihan tersebut adalah *ta'hil* mata pelajaran. Guru di Gontor tidak ada yang diambil dari luar pondok, tidak ada dari golongan PNS serta tidak ada yang mengikuti proses sertifikasi. Semua murni hasil dari didikan Gontor itu sendiri, guru tidak digaji, akan tetapi kesejahteraannya dicukupi oleh pondok, tidak ada guru khusus mata pelajaran tertentu, karena di Gontor semua guru dituntut

untuk bisa mengajar semua mata pelajaran, oleh karena itu guru harus selalu belajar dan selalu mengasah diri untuk menguasai semua mata pelajaran disana, sehingga ketika ditunjuk untuk mengajar salah satu mata pelajaran mereka akan siap dan mampu menjalankan amanah yang diberikan.

Pengembangan manajemen juga selalu dilakukan, dengan dibentuknya tim khusus yang terfokus untuk pengembangan karir dan manajemen pendidik menunjukkan kesungguhan pesantren Gontor dalam mengelola manajemen lembaga maupun manajemen sumber daya manusia. Pengembangan manajemen ini pun selalu dilakukan inovasi agar sesuai dengan perkembangan zaman, tetapi tidak meninggalkan sunah dan nilai pondok. Karir guru pun tetap diperhatikan, pondok tidak menghalangi para pendidik yang ingin mengembangkan karir, dengan memfasilitasi para guru yang akan melakukan studi lanjut, karena di samping mengajar guru juga mengisi dirinya untuk belajar dengan berkuliah, mengurus sektor- sektor pondok serta terjun mengasah skill yang menjadi bakatnya, seperti menjadi MC, penyiar radio, bermusik, jurnalistik dan lain sebagainya. Mutu serta produktivitas guru pun juga sangat diperhatikan, karena hal ini yang akan mendukung pengelolaan dan peningkatan manajemen di pondok tersebut.

Langkah selanjutnya adalah evaluasi, dalam hal ini Gontor mempunyai agenda rutin mingguan yaitu kamisan. Forum ini merupakan evaluasi terhadap tenaga pendidik di pondok modern Darussalam Gontor, mulai dari kinerja, loyalitas, sampai dengan kesalahan yang terkecil pun akan di bahas di forum ini. guru akan mendapatkan pengarahan, evaluasi, masukan serta

nasehat- nasehat yang akan membakar semangat dan senantiasa memperbarui niat, sehingga setiap minggunya guru akan bisa berintrospeksi, memperbaiki setiap kesalahan dengan masukan- masukan yang ada, serta mendapat energi yang menjadikan guru selalu bersemangat dalam mengemban tugasnya. Selain evaluasi dalam forum kamisan, terdapat juga evaluasi dengan pendekatan personal bersama bapak pimpinan dan guru senior lainnya.

Mengacu pada teori strategi pengembangan sumber daya manusia terkhusus adalah tenaga pendidik, maka di Gontor sudah menerapkan langkah- langkah sebagaimana dalam teori, akan tetapi Gontor memiliki cara tersendiri dalam pengaplikasiannya yang mungkin sedikit berbeda dari yang ada di lembaga lain. Namun hal ini bukanlah masalah yang krusial, karena setiap lembaga bebas dalam mengaplikasikan langkah- langkah pengembangan tenaga pendidik sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan atau kondisi yang ada di lembaga tersebut.

C. Implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan nilai- nilai agama di pesantren

Pengembangan sumber daya guru di pondok modern Darussalam Gontor memiliki peran yang sangat signifikan dalam menanamkan nilai panca jiwa. Guru di pondok Gontor merupakan alumni pondok itu sendiri yang mana dari awal masuk ke pondok sudah ditanamkan nilai- nilai panca jiwa. Mereka sudah dididik dengan nilai- nilai panca jiwa serta menjadikannya ruh dalam setiap pekerjaan dan kegiatan.

Berdasarkan temuan dari perencanaan dan strategi pengembangan sumber daya pendidik di Gontor, bahwa guru merupakan sosok yang sangat berpengaruh dalam menanamkan nilai panca jiwa tersebut ke dalam diri peserta didik, kemudian melatihnya dan yang terakhir adalah menjaga. Agar nilai panca jiwa tersebut tertanam kuat dalam diri setiap santri, maka dilakukan latihan melalui pembiasaan secara terus- menerus, karena hal ini tidak bisa dilakukan secara instan.

Penanaman nilai panca jiwa ini memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap pembentukan mental para santri, oleh karena itu tidak bisa dilakukan secara instan dan harus melalui proses panjang. Penanaman yang dilakukan mulai santri masuk ke pondok, melalui rutinitas sehari- hari yang sudah di rancang sedemikian rupa agar setiap kegiatan dan rutinitas mengandung nilai panca jiwa. Pada awalnya santri akan merasa terpaksa dengan semua rutinitas yang ada, tanpa mereka sadari di dalamnya sudah dimasukkan nilai- nilai panca jiwa, mulai dari keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah islamiyah serta jiwa yang bebas. Awal mula para santri akan melakukan semuanya dengan rasa terpaksa, namun lama- kelamaan mereka akan menjadi terbiasa, selanjutnya mereka akan faham tentang nilai yang terkandung di dalamnya, bersamaan dengan itu juga, mental mereka akan terbentuk dengan sendirinya. Proses tersebut dilakukan setiap hari, mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali, selama bertahun- tahun mereka menjadi santri. Suasana dan tempat di Gontor dirancang dan diciptakan semata- mata hanya untuk pendidikan dan yang lebih penting adalah

pendidikan akhlak, mental, moral serta adab. Oleh karena itu apa yang dilihat di Gontor, didengar dan dirasa semuanya tidak luput dari unsur pendidikan.

Berdasarkan langkah rekrutmen dan pengembangan sumber daya pendidik, yang menjadi guru di Gontor harus orang yang pernah merasakan atau mengalami pendidikan di sana serta telah menamatkan pendidikan di pondok tersebut. Hal ini dilakukan karena guru di sana harus bisa menanamkan nilai-nilai panca jiwa pondok serta mendidik santrinya dengan pendidikan ala Gontor.

Jadi pengembangan sumber daya pendidik di Gontor memberikan dampak yang signifikan dalam menanamkan nilai panca jiwa pada diri santri. Karena pengembangan dan pelatihan guru dimulai semenjak mereka masih menjadi santri. Apabila guru tersebut tidak mengikuti proses pendidikan atau pembelajaran di Gontor dalam artian mereka bukanlah alumni, maka guru tersebut tidak akan memahami role pendidikan disana sehingga penanaman panca jiwa tidak akan berjalan dengan baik. Penanaman nilai panca jiwa terhadap santri, harus dilakukan oleh mereka yang pernah mengalami atau menjalani hal yang serupa, agar bisa menghasilkan hal yang maksimal dan proses penanaman nilai panca jiwa beserta pengaplikasiannya tetap terjaga.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian, dan mendapatkan hasil analisis yang sudah tertera di bab sebelumnya, terdapat beberapa hal yang menjawab fokus permasalahan yang ada. Hal- hal tersebut adalah:

1. Model perencanaan sumber daya pendidik di pondok modern Darussalam Gontor memiliki keunikan tersendiri, karena disana memiliki sistem yang berbeda mulai dari rekrutmen, pelatihan hingga evaluasi. Model perencanaan pengembangan pendidik di Gontor menggunakan sistem kaderisasi yang mana tenaga pendidik di sana sudah dikader mulai mereka menjadi santri, digembleng sedemikian rupa sehingga nantinya bisa melanjutkan roda pendidikan di Gontor, oleh karena itu tenaga pendidik di Gontor merupakan alumninya sendiri dan tidak merekrut dari luar alumni.
2. Strategi dalam pengembangan sumber daya pendidik merupakan langkah-langkah dari model kaderisasi tersebut yang meliputi pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, uswah hasanah serta pendekatan. Ketujuh langkah tersebut merupakan strategi pengembangan tenaga pendidik di Gontor, yang di dalamnya mencakup rekrutmen,

orientasi, pengembangan softskill dan hardskill, menumbuhkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi, evaluasi serta kesejahteraan.

3. Implikasi pengembangan sumber daya pendidik dalam menanamkan panca jiwa adalah tenaga pendidik di Gontor harus merasakan terlebih dahulu pendidikan khas Gontory, merasakan sendiri bagaimana penanaman panca jiwa serta pengaplikasiannya di dalam rutinitas, sehingga mampu menjadikan panca jiwa sebagai ruh dalam setiap pekerjaan dan kegiatan sehari- hari, baru kemudian dia bisa menanamkan kembali nilai- nilai panca jiwa tersebut kepada peserta didik. Sedangkan metode penanaman panca jiwa tersebut adalah:
 - a. Pembiasaan melalui rutinitas sehari- hari
 - b. Penugasan
 - c. Keteladanan dari para guru dan kyai
 - d. Sangsi atau hukuman yang mendidik.

B. Implementasi

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, maka ditemukan hasil- hasil yang dapat memperkuat penelitian sebelumnya. Temuan tentang pengembangan sumber daya pendidik di Gontor memiliki beberapa kesamaan dengan peneliti sebelumnya, namun ada beberapa hal yang perlu ditambahkan, yaitu model perencanaan pengembangan yang ada di Gontor yaitu menggunakan sistem kaderisasi.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang ada serta sebagai tindak lanjut dari beberapa penemuan, maka peneliti terdapat beberapa saran yang harus diperhatikan dalam penelitian terkait pengembangan sumber daya pendidik, yaitu:

1. Tenaga pendidik harus selalu memperhatikan efektivitas metode penanaman nilai panca jiwa serta pengimplementasiannya di dalam kehidupan sehari-hari. Serta dapat selalu menjaga dan mengamalkan nilai tersebut di dalam kehidupan.
2. Tim pengembangan karir guru sudah selayaknya membuat SOP secara tertulis terkait pengembangan tenaga pendidik, agar generasi setelahnya dapat mempelajari dan menambal kekurangan yang ada.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi serta bisa dikembangkan dengan harapan ada penelitian lebih lanjut yang lebih mendalam lagi tentang manajemen pengembangan sumber daya pendidik yang dirasa masih perlu adanya penelitian berkelanjutan yang bersifat dinamis dan mengambil fokus-fokus yang lain.
4. Bagi pembaca, diharapkan penelitian ini bisa menjadi salah satu referensi dalam pengaplikasian teori manajemen pengembangan sumber daya pendidik di suatu lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman memimpin Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2011
- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005
- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005
- Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenada Media Group, 2010
- Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN-Maliki Press, 2012
- Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet.2, Jakarta: PT. Indeks, 2009.
- Baharuddin dan M. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, cet.1, Malang: UIN-Maliki Press, 2010
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisa Data*, Jakarta: 2010.
- Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Bandung: Kencana Prenada Media Group, 2004
- Gary Dessler, *Human Resource Management :Tenth Edition*, terj Paramita Rahayu, Cet. II: Jakarta: PT INDEKS, 2009
- Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo, 1997
- Huberman A. Mikel & Miles M.B, *Qualitative Data Analisis*, Bevely Hills, 1992
- James A. F. Stoner, dkk, ed ,Alexander Sindoro, *Manajemen Jilid II*, Jakarta: PT Prenhallindo, 1996
- M. Bungin Burhan, *Metode Penelitian Sosial dan Format-format Kualitatif-Kuantitatif* , Surabaya: 2001
- M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2014
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Haji Masagung, 1994
- Mardiyah. “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*”. Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang: 2013
- Moleong J. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda Karya, 2004
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012
- Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Prijono Tjiptoherjanto, *Untaian Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1989

- Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cet.1, Jakarta: Rineka Cipta, 1992
- Sunhaji, *manajemen Madrasah*, cet. 1, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2008

B. Jurnal dan Karya Ilmiah

- Efi Rufaiqoh Muhaimin, "Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri Kriya Cilacap," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam*, Purwokerto: Institut Agama Islam Negeri, 2017
- Eka Cahya Maulidiyah, "Penanaman Nilai- Nilai Agama Dalam Pendidikan Anak di Era Digital," *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak*, 1, Juli : 2018
- Frida Putri Wardani, "Perilaku Kecanduan Gadget Siswa dalam Perspektif Kerangka Kerja Respectful," *Jurnal KONSELOR*, 7, 2018
- Haromain, "Manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 2, Juni, 2013
- Lukman Hakim, "Internalisasi Nilai- Nilai Agama Islam dalam Pembentukan Sikap dan Perilaku Siswa Sekolah Dasar Islam Terpadu Al- Muttaqin Kota Tasikmalaya," *Jurnal pendidikan agama Islam- Ta'lim*, 1, Januari:2012
- Muhammad Ngafifi, "Kemajuan Teknologi dan Pola Hidup Manusia dalam Perspektif Sosial Budaya," *Jurnal pembangunan pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 2, 2014
- Muhammad Zamroni, "Perkembangan Teknologi Komunikasi dan Dampaknya Terhadap Kehidupan," *Jurnal Dakwah*, 2, Juli-Desember 2009
- Najmatun Nahdhah, "Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif: Studi kasus di pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017
- Nur Ainiyah, "Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Al- Ulum*, 1 Juni, 2013
- Riza Ashari, "Manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan Pondok Pesantren: Studi multi kasus di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Modern Darussalam Gontor," *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015
- Siti Khodijah, "Dampak Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Perilaku Sosial Siswa di MAN 2 Kuningan," *Jurnal Edueksos*, 2, Desember: 2018
- Sri Lestari, "Manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah menengah pertama islam terpadu Abu

Bakar Yogyakarta,” *Tesis Magister Ilmu Agama Islam*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2015

Rabiatul Adawiyah, Profesionalitas Guru dan Pendidikan Karakter, *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 11, Mei, 2016.

Dalmeri, Pendidikan Untuk Pengembangan Karakter (Telaah terhadap Gagasan Thomas Lickona dalam Educating For Character), *Jurnal AL Umm*, 1, Juni, 2014

C. Sumber Lain

<https://kbbi.web.id>, diakses pada tanggal 26 Februari 2020 pukul 22.55 WIB

<https://www.gontor.ac.id> diakses pada tanggal 27 februari 2020 pukul 20.00 WIB

Undang- undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen, Nomor 14 tahun 2005

Undang- Undang Republik tentang Guru dan Dosen, Indonesia Nomor 14 tahun 2015

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

RIWAYAT HIDUP

Ummi Lathifah, Lahir di Ponorogo 29 Juni 1991. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar di MI Muhammadiyah 12 Ngampel dan MTS Negeri 1 Jetis Ponorogo pada tahun 2004 dan 2007 melanjutkan pendidikan ke Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang lulus pada tahun 2011. Pendidikan Tinggi Strata 1 ditempuh di Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dan lulus pada tahun 2016.

LAMPIRAN 2

SURAT IZIN PENELITIAN

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

24 Februari 2020

Nomor : B-024/Ps/HM.01/02/2020
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada
Yth. Pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ummi Lathifah
NIM : 18710035
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag
2. Dr. Muh. Hambali, M. Ag
Judul Tesis : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb


Direktur,
H. Sambulah

SURAT KETERANGAN

Nomor : 15/PMDG-i/VII/1441

*Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.*

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa/i Program Magister yang tersebut di bawah ini:

Nama : **Umni Lathifah**
NIM : 18710035
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

telah mendapatkan izin penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor untuk menulis tesis dengan judul:

**"Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam
Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik"**

Demikianlah surat ini kami buat. Semoga dapat menjadi maklum adanya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. *Jazakumullah khairal jaza'*.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Gontor, 23 Rajab 1441
18 Maret 2020

Pimpinan Pondok Modern
Darussalam Gontor Ponorogo,



K.H. Hasan Abdullah Sahal

LAMPIRAN 3

FORM WAWANCARA

Fom wawancara penelitian dengan Ustadz KMI

1. Apakah ada tim khusus yang menangani pengembangan sumber daya guru di pondok modern Darussalam Gontor?

Jawab: ada tim khusus yang mengurus tentang karir guru

2. Apakah tim tersebut bagian dari KMI atau unit lain?

Jawab: tim tersebut termasuk bagian dari KMI. Karena di dalam KMI terdapat beberapa bagian, yaitu bagian kurikulum, bagian kegiatan di kelas bagian pengembangan karir guru, bagian laboratorium, tata usaha, bagian sarpras, bagian data.

3. Bagaimana komposisi tim pengembangan karir guru tersebut?

Jawab: untuk tim pengembangan guru tersebut terdiri dari staff KMI sebanyak 3-4 orang dan terdapat guru senior yang membawahi sebanyak 3-4 orang. Formasi setiap tahun juga berubah, karena ada guru senior yang sudah menyelesaikan pengabdian dan studi dan harus kembali ke kampung halaman serta ada penambahan staf dari guru baru.

4. Bagaimana program perencanaan pengembangan sumber daya guru di pondok modern darussalam gontor?

Jawab: program tersebut terbagi menjadi beberapa program yaitu program mingguan dan tahunan, akan tetapi untuk program tahunan ini hanyalah condisional saja. Program perencanaan yang sudah baku adalah di program mingguan.

5. Contoh program mingguan

Jawab: ta'hil mata pelajaran yang dianggap sulit. Ta/hil diadakan oleh guru senior, tujuannya untuk memperdalam materi- materi yang dianggap sulit, agar guru tersebut menguasai. Waktunya membutuhkan 2 jam pelajaran.

6. Apakah perencanaan pengembangan guru ada SOP secara baku terkait tata caranya?

Jawab: Untuk perencanaan secara tertulis atau dalam bentuk file belum ada, karena banyak peraturan- peraturan atau tindakan di pondok ini yang tersirat. Namun, walaupun tersirat tetapi tetap berjalan sesuai sunah pondok.

7. Bagaimana langkah- langkah yang ditempuh untuk pengembangan sumber daya guru?

Jawab: untuk tahunan, diawal tahun pelajaran baru diadakan penataran guru yang materinya terkait bahan ajar, bagaimana performa guru dalam mengajar, keterampilan guru dalam mengajar, dedikasi dan loyalitas guru terhadap pengabdian di pondok. Kemudian untuk mingguan, setiap minggunya ada kemisan, yaitu perkumpulan wajib seluruh pendidik yang ada di pondok. Kemisan ini diselenggarakan untuk mengevaluasi kinerja guru selama satu pekan, memberikan masukan- masukan, serta memberikan motivasi dan semangat kepada guru agar senantiasa prima dalam mengajar. Kemisan ini juga merupakan salah satu wadah dimana guru diisi secara akhlakiah, diberikan evaluasi, masukan serta solusi dari setiap masalah, sehingga guru tersebut tidak kosong dan selalu terisi. selain itu diberi motivasi agar selalu memperbarui dan memperbaiki niat di dalam mengabdikan.

8. Bagaimana bentuk teguran terhadap guru yang melanggar?

Jawab: memberikan teguran kepada guru dilakukan secara personal, diarahkan agar tidak mengulang kesalahan yang sama. Dan hal tersebut tidak dilakukan di depan umum, apalagi di depan para santri, karena wibawa guru benar- benar dijaga, agar bisa menjadi contoh untuk para santri.

9. Apakah ada pelatihan- pelatihan yang melibatkan orang atau lembaga dari luar pondok?

Jawab: ada, tapi melihat kebutuhan.

10. Bagaimana strategi pengembangan karir guru?

Jawab: secara SOP atau tertulis untuk langkah- langkah pengembangan karir guru memang tidak, karena yang ada di gontor lebih banyak yang

tersirat. Bentuk yang tersirat tersebut adalah keteladanan dari bapak yai, penugasan, evaluasi, dll.

11. Bagaimana dampak pengembangan guru terhadap penanaman panca jiwa santri?

Jawab: dampak pengembangan guru tersebut sangat signifikan, karena guru menjadi ka'batul qussod, atau pusat perhatian dari santri, maka dari itu guru harus menciptakan lingkungan yang benar-benar mendidik santri, terlebih dalam menanamkan panca jiwa. Karena apa yang dilihat, di dengar dan di rasa santri adalah pendidikan, yang di dalamnya mengandung nilai-nilai, salah satunya adalah nilai panca jiwa.

12. Apakah pondok memfasilitasi para guru untuk mengembangkan diri, seperti studi lanjut?

Jawab: gontor sangat memfasilitasi, karena selain mengajar, para guru juga diwajibkan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, tanpa biaya, dan kebutuhan hidupnya pun ditanggung, namun dia harus mengabdikan diri dengan mengamalkan ilmunya di pondok. Bagi mereka yang kader pondok, mereka juga akan difasilitasi untuk studi lanjut S2 atau S3 ke luar negeri. namun setelah itu mereka harus mengabdikan diri sesuai dengan waktu dia ketika menuntut ilmu.

Fom wawancara penelitian dengan Ustadz Pengasuhan Santri

1. Bagaimana strategi penanaman panca jiwa kepada santri?

Jawab: panca jiwa tersebut merupakan ruh dari setiap pekerjaan, maka dari itu kelima nilai tersebut harus ada di dalam pekerjaan dan kegiatan sehari-hari. Kemudian penanamannya harus selalu dengan disampaikan. Selanjutnya adalah, setelah melaksanakan kemudian dipahamkan. Jadi santri disetting untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang di dalamnya terkandung unsur panca jiwa, lalu kemudian di beri tahu dan difahamkan. Jadi tidak memberikan teori, namun langsung praktik.

2. Bagaimana dampak penanaman pancajiwa tersebut terhadap santri?

Jawab: pada awal masuk pondok belum merasakan dampak dari panca jiwa, karena belum terbiasa dengan rutinitas dan belum memahami betul tentang panca jiwa, namun seiring berjalannya waktu setelah mengikuti rutinitas, walaupun awalnya dengan paksaan, tetapi lama kelamaan akan terbiasa, dengan demikian dengan rasa terbiasa tersebutlah santri akan memahami makna panca jiwa.

3. Apa dampak dari penanaman pancajiwa?

Jawab: dampaknya terhadap pendidikan mental. Dengan terbiasanya santri dengan rutinitas di pondok, maka kebiasaan tersebut akan terbawa sampai ke luar pondok.

4. Bagaimana menjaga konsistensi nilai tersebut dalam jiwa santri?

Jawab: penanaman nilai panca jiwa pada santri tidak singkat dan instan, namun dilakukan selama santri belajar di pondok, mulai dari kelas satu sudah ditanamkan panca jiwa, mulai dari jiwa keikhlasan, jiwa keikhlasan ini benar-benar ditanamkan mulai awal agar santri benar-benar mempunyai prinsip, setelah itu nilai-nilai panca jiwa yang lain juga terus ditanamkan. Karena penanaman nilai yang sudah dibiasakan dari awal masuk dan dilakukan setiap hari, selama 4, 5, 6 tahun bahkan sampai lebih, maka nilai tersebut akan melekat di dalam diri santri.

5. Point dalam menanamkan panca jiwa:

Jawab: pembiasaan melalui rutinitas sehari-hari, memberi penugasan, keteladanan dari para guru dan kyai. Melalui sangsi atau hukuman yang mendidik.

6. Bagaimana pengembangan guru secara hard skill dan soft skill?

Jawab: tugas pendidik di gontor ada 3, yaitu pengajar, belajar dan mengabdikan di sektor. Dari tiga hal tersebut guru banyak belajar dan terus memperbaiki diri, karena guru dituntut untuk bisa melakukan hal tersebut. Dengan menjalankan ketiga hal tersebut, maka tanpa disadari guru akan belajar memahami tentang tugasnya. Mereka akan mencari dan belajar hal-hal yang belum diketahui demi berjalannya ketiga tugas tersebut. Dengan demikian guru akan senantiasa mengisi dan belajar sepanjang hayat, walaupun dia sudah menjadi seorang guru, namun belajar harus tetap dijalankan. Dan belajar tersebut adalah dengan cara melihat, mendengar dan erasa apa yang dia kerjakan dan dia alami.