

ABSTRAK

Tontowi, Aris. 2017, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Miftahul Ulum, M.Ag.

Kata Kunci: Perencanaan strategi, Manajemen SDM

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia merupakan sistem pendidikan tertua dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang indigenous. Pendidikan ini muncul di Nusantara pada sekitar abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan di pesantren semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian. Bentuk ini kemudian berkembang dengan pendirian tempat-tempat menginap bagi para pelajar (santri), yang kemudian disebut Pesantren. Dalam perjalannya, tantangan dunia pesantren pada saat ini ialah gelombang modernisasi yang semakin deras, yang meniscayakan kesiapan pesantren untuk memenuhi sumber daya manusia yang integratif agar tidak tertinggal dengan lembaga pendidikan lainnya. Sumber daya manusia integratif yang memiliki kecakapan pengetahuan agama, pengetahuan umum dan kecakapan teknologis. Tiga elemen kecakapan sumber daya manusia ini harus dipenuhi, karena sumber daya manusia adalah piranti utama yang menentukan keberhasilan suatu lembaga dibandingkan dengan sumber daya lainnya termasuk dana dan sarana prasarana. Begitu pentingnya sumber daya manusia, patut dikaji lebih mendalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren, secara khusus berkaitan dengan strategi pengembangan SDM di pondok Pesantren Al Hidayah.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan (1). Perencanaan strategi Pengembangan SDM di Pondok pesantren Al Hidayah (2). Implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Keabsahan data diukur dengan: (1) Perpanjangan Pengamatan, (2) Ketekunan pengamatan, (3) Triangulasi, (4) Diskusi teman sejawat, dan (5) Pengecekan. Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah di laksanakan dengan empat tahap, pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan ini menghasilkan program yaitu: peningkatan pendidikan akademik bagi semua ustadz Al Hidayah, mengadakan pelatihan pendalaman kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an dengan metode Tarsana, pelatihan IT, Pelatihan capacity building, Pelatihan quantum learning, serta mengirimkan delegasi untuk mengikuti pelatihan pengembangan SDM yang diadakan pihak luar. (2) Dalam implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di pesantren Al Hidayah di dapatkan bahwa pelaksanan pengembangan SDM dilaksanakan oleh tim inti yang dibentuk pengasuh, kepemimpinan menjadi faktor utama dalam implemenasinya, pengasuh mempunyai jiwa avant garde yang selalu mendorong perbaikan semua lini secara terus menerus menuju visi yang di cita-citakan pondok pesantren.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia merupakan sistem pendidikan tertua dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang indigenous. Pendidikan ini semula merupakan pendidikan agama Islam yang dimulai sejak munculnya masyarakat Islam di Nusantara pada abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan di Pesantren semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian. Bentuk ini kemudian berkembang dengan pendirian tempat-tempat menginap bagi para pelajar (santri), yang kemudian disebut Pesantren.¹

Pondok pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok, mungkin berasal dari kata funduk, dari bahasa Arab yang berarti rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi di dalam pesantren Indonesia, khususnya pulau Jawa, lebih mirip dengan pemondokan dalam lingkungan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri. Sedangkan istilah pesantren secara etimologi asalnya pe-santri-an yang berarti tempat santri. Santri atau murid mempelajari agama dari seorang Kyai di pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga

¹ Sulthon Mashud, Khusnuridlo, Manajemen Pondok Pesantren, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 1

keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.²

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang pendidikan dan pengajarannya diterapkan dengan cara klasikal yakni dengan sistem bandongan atau sorogan.³ Metode Bandongan adalah sang Kyai, yang biasanya adalah pendiri sekaligus pemilik pesantren, membacakan manuskrip-manuskrip keagamaan klasik berbahasa arab (dikenal dengan sebutan “kitab kuning”), sementara para santri mendengarkan sambil memberi catatan (ngesahi, Jawa) pada kitab yang sedang dibaca. Sedangkian sorogan ialah para santri ditugaskan membaca kitab, sementara Kyai atau ustadz yang sudah mumpuni menyimak sambil mengoreksi dan mengevaluasi bacaan dan performance para santri. Kegiatan tersebut biasanya berlangsung tanpa penjenjangan kelas dan kurikulum yang ketat, dan biasanya memisahkan jenis kelamin siswa.⁴

Saat ini dengan arus zaman yang selalu berubah, secara garis besar, lembaga-lembaga pendidikan pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar⁵, yaitu: Pertama, Pesantren salafi yang tetap mempertahankan system Islam klasik dalam pengajarannya, system madrasah di terapkan untuk mempermudah metode sorogan yang dipakai dalam pengajian-pengajian model lama tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Kedua, Pesantren Modern (khalafi) yang mengajarkan pengetahuan-pengetahuan umum dalam

² M. Ridlwan Nasir, Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

³ Zamasari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai, (Jakarta:LP3ES,1982), 28.

⁴ Sulthon Mashud, Manajemen Pondok Pesantren, 3.

⁵ Zamasari Dhofier, Tradisi Pesantren, 41.

madrasah yang dikembangkannya atau membuka tipe-tipe sekolah umum di Pondok Pesantren.

Dimasukkannya hal baru atau pengetahuan-pengetahuan umum di dalam lembaga pendidikan Pondok Pesantren mendapat banyak tanggapan yang berbeda-beda dari para tokoh Islam pada zaman dahulu. Ada sebagian tokoh Islam Indonesia yang menerima terhadap perubahan tersebut dan sebagian yang lain kontra terhadap kemodernan di dalam pondok pesantren. Karena perbedaan pandangan terhadap modernitas di dalam pondok pesantren tersebut, maka juga berakibat pada pandangan masyarakat terhadap pondok pesantren. Ada sebagian masyarakat yang menganggap Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berada pada posisi tinggi, tetapi pada saat yang sama sebagian masyarakat mempertanyakan keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas.⁶

Stigma buruk terhadap keberadaan pesantren, salah satunya karena Pesantren dianggap tidak memiliki manajemen pendidikan yang baik, apa adanya dan kurang bisa mengikuti perkembangan zaman. Pesantren dianggap sebagai lembaga pendidikan yang mempertahankan status quo sebagai institusi pendidikan yang tradisional, konservatif dan terbelakang. Pandangan pandangan negative terhadap keberadaan pondok pesantren seperti ini harus dijawab, agar pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di nusantara bisa tetap lestari. Profesionalitas dan penggunaan manajemen pendidikan yang baik tentunya menjadi salah satu jawaban dari kegelisahan masyarakat terkait eksistensi pondok pesantren. Arus

⁶Syaifulloh Maksum, *Dinamika Pesantren, Telaah Kritis Keberadaan Pesantren Saat Ini*, (Jakarta: yayasan Islam Al Hamidiyah, 1998), 246.

globalisasi saat ini menjadikan informasi dan pengetahuan semakin mudah di akses dan tanpa batas, untuk itu berbenah diri dan melangkah sesuai dengan perkembangan zaman adalah keniscayaan yang harus di lakukan jika tidak ingin tertinggal. Pondok pesantren harus memodifikasi diri agar tidak ditinggalkan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Pembaharuan di dalam Pondok pesantren harus tetap memegang prinsip “*Al muhafadzatu ‘ala qadimis as shalih wal adzu bil jadid al aslah*” yaitu mempertahankan tradisi lama yang masih relevan dan mengambil ide baru yang prospektif dan konstruktif . Hal ini perlu secara serius di pahami dan di implementasikan yakni menggabungkan mainstream tradisional dan modern dengan gradulasi serta stratifikasi sinergis dan strategic.⁷

Sebagai bahan dalam melihat secara objektif Pondok Pesantren, perlu kiranya data yang berkaitan dengan Pondok Pesantren di cermati terlebih dahulu. Berdasarkan data dari Kementerian agama Republik Indonesia pada tahun 2011-2012 jumlah Pondok Pesantren adalah sejumlah 27.230 Pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia. Populasi Pondok Pesantren terbesar berada di Provinsi Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah dan Banten yang berjumlah 78,60% dari jumlah seluruh Pondok Pesantren di Indonesia. Dengan rincian Jawa Barat 7.624 (28,00%), Jawa Timur 6.003 (22,05%), Jawa Tengah 4.276 (15,70%), dan Banten 3.500 (12,85%).

Jumlah Pondok Pesantren ini mengalami peningkatan di banding tahun sebelumnya, yakni pada tahun 2010-2011 jumlah Pondok Pesantren adalah

⁷Amin Haedari, Ishom el Saha, Peningkatan MutuTerpadu, Persantren dan Madrasah Diniyah, (Jakarta: Diva Pustaka,2008), 37.

sejumlah 27.218. Adapun total santri yang bermukim di Pondok Pesantren pada tahun 2011-2012 adalah sejumlah 3.759.198 santri dengan rasio rata –rata santri yang berada di Pondok pesantren sejumlah 138 orang santri. Sedangkan pada tahun 2010-2011 jumlah santri putra putri adalah sejumlah 3.642.738 orang santri dengan rata-rata 134 santri yang bermukim di Pondok Pesantren. Data dari tahun 2010 dan tahun 2011 ini terlihat adanya peningkatan jumlah Pondok Pesantren dan santri, namun jika di sandingkan dengan data jumlah Pondok Pesantren pada tahun 2008-2009 akan terjadi kesenjangan jumlah santri. Pada tahun 2008-2009 jumlah Pondok pesantren sejumlah 24.206, jumlah total santri sejumlah 3.647.719, dan rasio rata-rata jumlah santri tiap Pondok Pesantren adalah sejumlah 150 orang santri.⁸

Dari data tersebut, dapat dilihat bahwasannya jumlah Pondok pesantren di Indonesia mengalami peningkatan. Namun jumlah pondok pesantren tersebut tidak berbanding lurus dengan peningakatan jumlah santri. Pada tahun 2008-2009 jumlah santri yang bermukim rata-rata sejumlah 150 orang, tahun 2010-2011 jumlah santri mukim berjumlah 134 orang sedangkan tahun 2011-2012 jumlah santri yang mukim di Pondok Pesantren sejumlah 138 orang. Terjadi penurunan jumlah santri, walaupun jumlah Pondok Pesantren terus meningkat. Hal ini bisa kita simpulkan bahwasannya kondisi di tiap lembaga berbeda-beda, ada lembaga pondok pesantren yang mengalami penurunan jumlah santri, ada yang semakin meningkat, ada yang stagnan bahkan ada yang unggul di segala bidang.

⁸ pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis.pdf, di akses pada 01 Agustus 2016

Pondok Pesantren yang pengelolaannya secara profesional, memiliki perencanaan strategis yang tepat dan sumber daya manusia yang berkualitas mengalami trend peningkatan jumlah santri dari waktu ke waktu. Apa lagi saat ini perkembangan teknologi sudah sangat modern, globalisasi sudah merambah semua aspek kehidupan masyarakat. Baik itu masyarakat perkotaan bahkan masyarakat di perdesaan. Kondisi ini tentu saja perlu direspon secara cerdas dan bertanggung jawab oleh dunia pesantren, jika pesantren tidak ingin kehilangan relevansi dalam peran dan fungsinya dalam dinamika sosial.

Berkaitan dengan hal di atas, Pondok Pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus-menerus seiring dengan berkembangnya tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat yang dilayaninya, sebagai konsekuensi dari dinamika perubahan sosial. Sebagai lembaga yang telah lama menjadi tumpuan pendidikan dan pengembangan “masyarakat religius”, pondok pesantren tidak boleh mengabaikan tuntutan perubahan tersebut. Meskipun filosofi dasarnya tetap di pegang teguh, yaitu mendidik kemandirian masyarakat berdasarkan keyakinan keagamaan, namun dengan adanya perubahan yang berjalan begitu cepat di era global dewasa ini pondok pesantren perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian terutama dalam manajemennya. Dengan demikian, aspek kunci dalam reformasi pondok pesantren agar dunia pesantren dapat “match” dengan dinamika perubahan masyarakat di era global dewasa ini adalah perubahan dalam sistem manajemennya.

Pentingnya perubahan manajemen pondok pesantren ini juga ditegaskan oleh Suwendi. Menurutnya, keberhasilan sistem pendidikan pondok pesantren

sangat dipengaruhi oleh penataan sistem manajerialnya.⁹ Dalam hal ini yang dimaksud ialah perlunya pondok pesantren mengakomodasi prinsip-prinsip manajemen modern. Tuntutan ini pada dasarnya bertolak dari kesadaran bahwa selama ini, dalam kebanyakan kasus, pondok pesantren menerapkan sistem manajemen yang umumnya masih tradisional.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu dari kegiatan orang lain. Hal ini berarti sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Bahkan dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga sangat bergantung pada SDM yang dimilikinya, yang merupakan faktor sentral dalam pendayagunaan sumber daya yang lain, seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan sumber daya teknologi.¹⁰ Hal ini juga ditegaskan oleh Sahal Mahfudz, menurut beliau jika pesantren ingin berhasil melakukan pengembangan masyarakat salah satu dimensi utamanya adalah pengembangan sumber daya manusia, pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil dan handal untuk tetap menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas.¹¹

Dari perspektif urgensinya manajemen dalam menjawab tantangan masa kini, tentunya aspek sumber daya manusia tetaplah yang diutamakan dalam mengemban amanat organisasi pendidikan keagamaan. Karena manusialah yang

⁹ Suwendi, “*Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan*”, dalam Marzuki Wahid, dkk. (ed.) *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 214.

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), 427.

¹¹ Sulton Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, 15.

akan melakukan perencanaan, pengorganisasian, mengimplementasikan dan melakukan evaluasi dari tiap proses manajemen yang dilakukan di lembaga Pondok Pesantren.

Membahas tentang manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren, di Kabupaten Ngawi tepatnya di Desa Majasem Kecamatan Kendal terdapat Pondok Pesantren Al Hidayah yang menerapkan metode modern dalam pelaksanaan kegiatan Pesantrennya. Namun Pondok Pesantren ini tetap berpedoman pada kitab-kitab Klasik yang menjadi rujukan keilmuannya.¹²

Pesantren ini berdiri pada tahun 1997, dan termasuk Pondok Pesantren yang cepat dalam perkembangan kelembagaannya. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya jumlah Pondok Pesantren di kabupaten Ngawi sejumlah 150 Pondok Pesantren, namun Pondok Pesantren Al Hidayah yang masih tergolong muda mampu menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan dan menimba ilmu agama disana. Tercatat pada tahun 2015-2016 terdapat 886 santri dengan rincian santri mukim sejumlah 686 santri dan santri laju sejumlah 200 orang santri.

Pondok Pesantren ini tidak hanya mengajarkan pendidikan keagamaan saja didalamnya, namun lembaga pendidikan Al Hidayah juga menggagas unit-unit pendidikan formal untuk menunjang efektifitas Pesantren dalam meningkatkan peranannya untuk kemajuan masyarakat. Adapun unit pendidikan

¹²<https://pondpestalhidayah.wordpress.com>, diakses pada 01 Agustus 2016.

yang dibawah naungan yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Hidayah adalah sebagai berikut¹³:

a. Pendidikan Formal : Play Group 1. RA Islam Unggulan 2. MI Unggulan AL-HIDAYAH 3. MTs AL-HIDAYAH 4. MA AL-HIDAYAH 5. SMK Kesehatan	b. Pendidikan non formal : 1. Madrasah Diniyah 2. Madrasah AL-QUR'AN 3. Jam'iyatul Qurro' 4. AEAC (Al-Hidayah English and Arobic Course)
--	--

Dari segi tenaga pengajar, di Pondok Pesantren al Hidayah memiliki 31 tenaga pengajar dengan rincian 5 orang Ustadz/Ustadzah dengan lulusan S2, 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan S1 dan 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan SMA dengan sebagian besar adalah lulusan dari pondok pesantren salaf.¹⁴

Tantangan dunia pesantren pada saat ini menurut Sulthon Mashud adalah dunia pendidikan semakin dipenuhi oleh lembaga-lembaga modern yang menawarkan keunggulan sistem pendidikan, sumber daya manusia pendidik yang handal dan pengelolaan yang profesional. Selain hal tersebut, ada tiga elemen penting yang harus diperhatikan oleh pesantren berkaitan dengan arus modernisasi saat ini, yaitu kesiapan pesantren untuk memenuhi sumber daya manusia integratif baik dalam pengetahuan agama, pengetahuan umum dan kecakapan teknologis.¹⁵

Dua tantangan pesantren tersebut harus mampu dijawab oleh pesantren, bagaimana pesantren mampu berkompetisi dengan lembaga-lembaga pendidikan

¹³<https://pondpestalhidayah.wordpress.com/lembaga/>, diakses pada 01 Agustus 2016

¹⁴ Dokumentasi nomor: 3/D/27-08/2016

¹⁵ Sulthon Mashud, Manajemen Pondok Pesantren, 12.

lainnya berkaitan dengan kualitas pendidikan, pengelolaan lembaga pendidikan dan yang terpenting bagaimana pesantren diniscayakan memiliki sumber daya manusia yang integratif, yakni sumber daya manusia yang mempunyai kedalaman ilmu agama, ilmu umum dan paham perkembangan teknologi.

Berkaitan dengan hal tersebut, menarik untuk melihat lebih dalam berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di pesantren Al Hidayah dalam rangka menjawab tantangan era modern saat ini, tentang bagaimana proses perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah dan bagaimana pelaksanaan manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah. Dan dari hal tersebut penulis berminat untuk mengkajinya dalam sebuah penelitian akademik yang di beri judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Al *Hidayah Kendal Ngawi*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, beberapa rumusan masalah telah dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi.
2. Mengidentifikasi pelaksanaan Manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang bisa di ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat menambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman peneliti mengenai pengembangan Strategi Manajemen Sumber Daya manusia di Lembaga pendidikan Islam.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memunculkan sebuah pola baru yang berkaitan dengan pola pengembangan strategis Sumber Daya manusia di Pondok Pesantren.
2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan konstibusi konstruktif serta dijadikan bahan pertimbangan pengelola pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas pendidikannya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah hasil penelitian dan agar dapat dicerna runtut diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam laporan penelitian ini, penelitian dibagi menjadi 6 bab, yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sistematika ini menguraikan secara garis besar apa yang termaktub dalam setiap bab. Sistematika pembahasan dalam tesis ini dirancang untuk diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, yang merupakan ilustrasi penelitian meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

Bab II Kajian penelitian terdahulu dan landasan teori, pada bab ini dipaparkan mengenai perencanaan strategi pengembangan SDM, fungsi-fungsi manajemen dalam sumber daya manusia.

Bab III Berisikan metodologi penelitian yang digunakan, mulai dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data.

Bab IV Paparan data dan temuan penelitian; pada bab ini akan menguraikan tentang: Paparan data Umum yang meliputi; Sejarah berdirinya Pondok Pesantren, letak geografis Pondok Pesantren, visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren, struktur organisasi, keadaan guru dan santri, kurikulum pembelajaran, dan sarana prasarana. 2. Paparan data khusus yang meliputi; proses perencanaan strategis pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi; fungsi

manajerial dan operasional manajemen SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi.

Bab V Analisis hasil penelitian, membahas mengenai proses perencanaan strategis pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi; fungsi manajerial dan operasional manajemen SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi.

Bab VI Penutup yang berisi kesimpulan dari pembahasan-pembahasan sebelumnya, dengan tujuan untuk memudahkan pembaca memahami intisari penelitian. Pada bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari adanya plagiasi, maka perlu kiranya penulis ketengahkan beberapa karya yang telah membahas tentang manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren maupun lembaga pendidikan lainnya. Dalam telaah pustaka ini peneliti menemukan beberapa rujukan sebagai bahan acuan yang diambil dari beberapa penelitian sebelumnya diantaranya:

Penelitian oleh Hamde Mosu, 2014, Fakultas Dakwah dan komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta dengan judul “Manajemen Sumber daya manusia pondok Pesantren Takwinul Muballigin Jogjakarta (*analisis Fungsi pelatihan dan pengembangan*)”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di pondok Pesantren Takwinul Muballigin.

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1). Tujuan dari pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia di pondok Pesantren Takwinul Muballigin adalah untuk mencetak kader Da'i yang handal untuk masa depan. Sesuai dengan tuntunan agama yang telah diajarkan di pesantren. 2). Adapun metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di pondok Pesantren Takwinul Muballigin adalah dengan pendidikan serta pelatihan. 3). Kemudian pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia di pondok Pesantren Takwinul Muballigin di lakukan dengan tahapan; perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Penelitian selanjutnya Suyati tahun 2010, Fakultas Dakwah Universitas Islam Jogjakarta yang berjudul “Strategi Dakwah dalam Pengembangan Sumber Daya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Roudlotut Tholibin Rembang)”. Tujuan dalam penelitian ini adaalah untuk mengetahui strategi dakwah pengembangan Sumber daya pesantren di Pondok Pesantren Roudlotut Tholibin Rembang. Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa strategi dakwah dalam pengembangan sumber daya pesantren melalui dua hal yaitu perpustakaan dan koperasi.

Metode yang digunakan dalam tehnik pengumpulan data menggunakan analisis swot yang lakukan melalui interview, observasi dan dokumentasi. Adapun tujuan dari perpustakaan adalah untuk memenuhi kebutuhan santri secara rohani sehingga dengan diciptakannya santri dapat memperkaya dirinya dengan membaca buku yang telah disediakan perpustakaan, sedangkan tujuan dari koperasi adalah untuk memenuhi perlengkapan kebutuhan para santri secara lahiriyah sehingga santri tidak perlu izin keluar pondok untuk membeli kebutuhannya.

Dari kedua rujukan penelitian di atas dapat diketahui bahwasannya; Pertama, penelitian Suyati 2010 berfokus pada penerapan manajemen Sumber daya manusia yang menghasilkan perpustakaan dan koperasi sebagai strategi pengembangan dakwah di Pondok pesantren Roudlotut Tholibin Rembang. Kedua, Hamde Mosu 2014, memfokuskan pembahasan pada pelaksanaan

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Takwinul Muballigin Jogjakarta.

Berdasar hal tersebut bisa dilihat bahwasannya penelitian yang dilakukan penulis berbeda dengan penelitian diatas, karena focus bahasan yang ingin penulis teliti adalah bagaimana implementasi manajemen Sumber daya Manusia, analisis sumber daya yang ada, kemudian menelurkan sebuah tawaran strategi baru dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah. Kesamaan dengan penelitian diatas adalah di lokasi penelitian yang sama-sama berada pada lembaga pendidikan Pondok Pesantren serta sumber daya manusia yang juga menjadi topic utama dalam penelitian.

B. Kajian Teori

1. Perencanaan strategi Pengembangan Sumber daya Manusia.

a. Pengertian dan tahapan Perencanaan strategi Pengembangan Sumber daya Manusia

Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Begitu pentingnya sebuah perencanaan sehingga dikatakan “Apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai.”¹⁶

¹⁶ Josep M. Juran, *Juran's Quality Handbook: Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill, 1998), 3.46

Perencanaan di lembaga pendidikan dapat dibuat oleh kepala madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada visi dan misi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Menurut Hicks dan Gullett dalam Prim Masrokan Mutohar: Perencanaan harus berkaitan dengan a) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, b) prakiraan-prakiraan lingkungan tentang tujuan yang hendak dicapai dan c) penetapan pendekatan untuk memenuhi tujuan yang dimaksud organisasi yang hendak dicapai. Sementara Terry dalam Prim Masrokan Mutohar menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah memilih dan menggabungkan fakta, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan harapan masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁷

Sedangkan strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus¹⁸. Strategi berasal dari kata dalam bahasa Inggris “Strategic”. Akar kata dari strategic adalah “strategy” yang mempunyai beberapa enteries, diantaranya adalah “Seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahannya dari operasi militer dalam skala besar “ (*art and science of planning and directing largescale military operations*). Seperti kita

¹⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2013), 137-138.

¹⁸ Anton M. Moeliono. Dkk, Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Dep. Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, tt), 859.

maklumi operasi militer bertujuan untuk memenangkan peperangan atau mengalahkan lawan.¹⁹

Rencana strategik, kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolak ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Rencana strategik biasanya disusun dalam skala waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada instansi. Akan tetapi, rencana tersebut bukan merupakan instrument yang kaku. Ia harus dimodifikasi jika peristiwa penting baik internal maupun eksternal membutuhkannya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategik adalah hal yang sangat penting. Tanpa adanya rencana tersebut institusi akan menjadi kurang terarah.²⁰

Jika kita terapkan dalam dunia pendidikan, rencana strategi juga bisa berarti seni dan ilmu untuk merencanakan kinerja lembaga pendidikan untuk bersaing di zaman global, dan memenangkan peperangan dalam artian lembaga atau Pondok Pesantren dapat terus eksis dan mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan keilmuan di dalam masyarakat.

Strategi bertujuan untuk menciptakan langkah-langkah efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Sedangkan tujuan akhir dalam perencanaan strategis adalah memenangkan kompetisi, dengan menciptakan efisiensi dan efektifitas sumber daya yang ada di dalam tubuh organisasi.²¹

¹⁹ Suyadi Prawirosentono, Dewi Primasari, Manajemen Strategik dan Pengambilan keputusan Korporasi, (Jakarta : Bumi Akasara, 2014), 3.

²⁰ Edward Sallis, Total Quality Managemen in Education, (London: Kogan Page, 2002), 124.

²¹ Etika Sabariah, Manajemen Strategis, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2016), 18.

Jika kita gabungkan dengan bahasan sumber daya manusia, perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia ialah ilmu a tau seni untuk memajukan dan mengembangkan sumber daya manusia dengan menggunakan langkah-langkah efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Tahapan yang dapat dilakukan dalam membuat perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

a) Membangun rancangan

Rancangan perencanaan mengenai pengaturan kerja dibutuhkan untuk mempersiapkan sebuah organisasi untuk memberikan sebuah produk baru atau revisian. Pada umumnya aktivitas berikut ini berkaitan dengan pembangunan rancangan perencanaan:

- (1) Mengidentifikasi rancangan mana yang dapat memenuhi kebutuhan dari strategi organisasi
- (2) Menyiapkan misi untuk setiap rancangan
- (3) Membangun tim untuk merealisasikan rancangan
- (4) Rencana dari rancangan itu sendiri²²

b) Mengidentifikasi pelanggan

Tahap ini mungkin kelihatan tidak penting, akan tetapi seorang perencana dan desainer tahu siapa yang menjadi pelanggan (apakah seorang pengendara, nasabah bank, atau pasien yang sedang mengalami perawatan). Pada dasarnya di sana terdapat dua macam pelanggan, pelanggan eksternal (mereka yang berada di

²² Josep M. Juran, *Juran's Quality Handbook: Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill, 1998), 3.3-3.4.

luar organisasi). Dan pelanggan internal (mereka yang berada di dalam organisasi).²³

c) Menggali kebutuhan pelanggan

Tahap ketiga dalam perencanaan ini adalah menggali kebutuhan dari pelanggan internal dan eksternal. Beberapa aktivitas kunci yang disyaratkan untuk menggali kebutuhan pelanggan adalah sebagai berikut:

- (1) Rencana untuk mengumpulkan kebutuhan pelanggan
- (2) Mengumpulkan daftar kebutuhan pelanggan
- (3) Menganalisis dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan
- (4) Menerjemahkan kebutuhan mereka ke dalam bahasa kita
- (5) Membangun unit pengukuran dan pengawasan.²⁴

d) Mengembangkan produk

Sekali pelanggan dan kebutuhan mereka terpahami, maka kita siap untuk mendesain produk yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Secara keseluruhan tujuan pada tahap ini ada dua, yaitu:

- (1) Menentukan tujuan dan keunggulan produk yang akan menyediakan keuntungan yang maksimal bagi pelanggan
- (2) Mengidentifikasi kebutuhan sehingga sebuah desain dapat disampaikan kepada konsumen tanpa adanya defisiensi.²⁵

²³ Ibid., 3.9-3.10.

²⁴ Ibid., 3.13.

²⁵ Ibid., 3.24.

e) Proses pengembangan

Sekali produk dikembangkan, perlu adanya penentuan produk yang akan diciptakan dan disampaikan secara berkelanjutan. Dalam proses pengembangan ini terdapat sebelas tahapan, yaitu:

- (1) Meninjau kembali tujuan dari produk yang dibuat
 - (2) Mengidentifikasi kondisi operasi
 - (3) Mengumpulkan informasi pada proses alternatif
 - (4) Memilih desain proses umum
 - (5) Mengidentifikasi secara rinci keunggulan dan tujuan suatu proses
 - (6) Mendesain faktor kritis/genting dan kesalahan manusia yang mungkin bisa terjadi
 - (7) Mengoptimalkan keunggulan dan tujuan dari suatu proses
 - (8) Membangun kemampuan proses
 - (9) Menetapkan dan mempublikasikan keunggulan dan tujuan proses akhir
 - (10) Menetapkan dan mempublikasikan desain proses akhir.²⁶
- f) Mengembangkan kendali proses

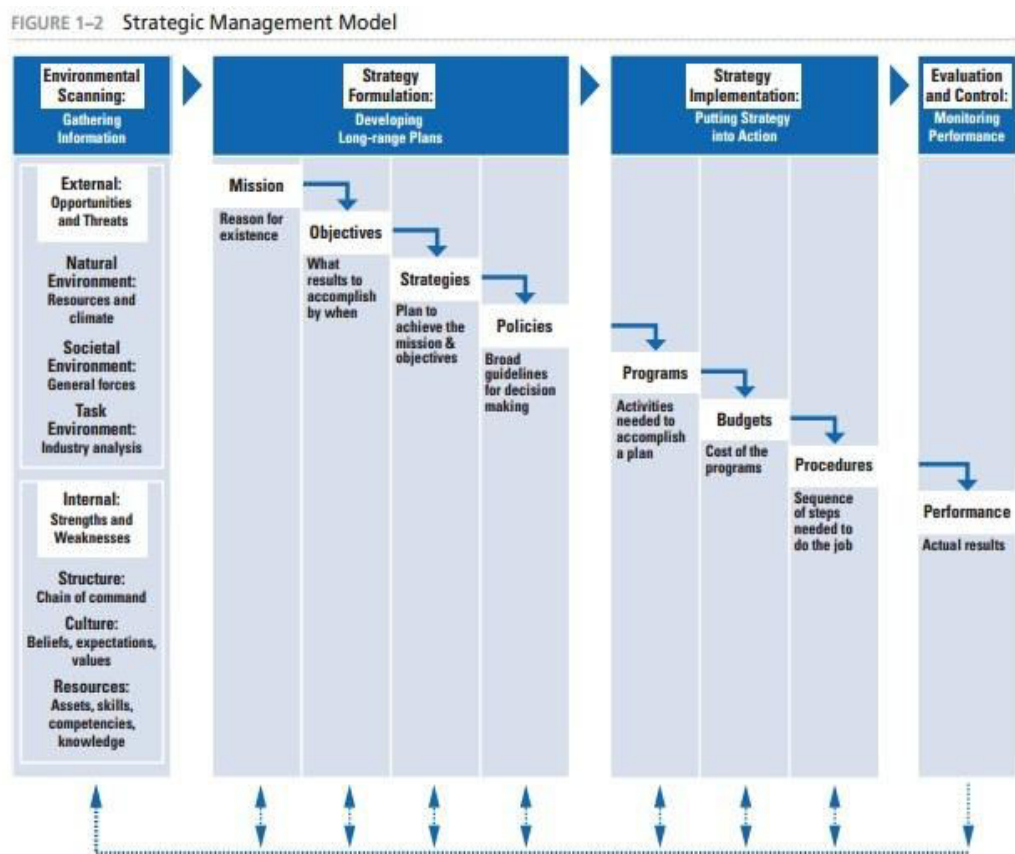
Pada tahap ini perencana mengembangkan pengendalian proses, menyusun untuk mentransfer seluruh rencana produk kepada kekuatan operasional, dan memvalidasi implementasi transfer. Di bawah ini terdapat tujuh aktivitas utama dalam tahap ini:

- (1) Mengidentifikasi pengendalian kebutuhan
- (2) Mendesain alur umpan balik

²⁶ Ibid., 3.35-3.36.

- (3) Memaksimalkan pengendalian diri dan instropeksi diri
- (4) Membangun audit
- (5) Mendemonstrasikan kemampuan proses dan pengendalian
- (6) Rencana dari pergantian ke pengoperasian
- (7) Implementasi rencana dan memvalidasi pergantian.²⁷

Sedangkan menurut J David Hunger, model perencanaan manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) Pengamatan lingkungan(2) Perumusan strategi(3) implementasi strategis(4) Evaluasi dan pengendalian. Model perencanaan tersebut dapat digambarkan dengan alur sebagai berikut:²⁸



Gambar 2.1 Strategic Management Model

²⁷ Ibid., 3.46.

²⁸ J. David Hunger and Thomas L Wheelen, *Strategic Management*, (USA: Wesley Publishing Company, 2012), 15.

Proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi pengendalian kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, melakukan pengamatan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan, factor factor strategis ini diringkas dengan SWOT yang berarti Strengths (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunities (kesempatan) dan threats (ancaman). Setelah melakukan identifikasi factor factor strategis, manajemen atau organisasi melakukan perumusan strategi, dengan menentukan visi atau berdasar pada visi misi dari organisasi. Langkah ketiga yaitu dengan mengimplementasikan strategi yang telah di rumuskan dengan program kerja, anggaran, dan prosedur. Terakhir adalah evaluasi kinerja dan pengendalian dari rangkaian pelaksanaan kegiatan yang telah dirumuskan tersebut.²⁹

1) Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, lingkungan kinerja dan lingkungan social. Lingkungan kinerja terdiri dari elemen elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi utama-utama dari organisasi. Elemen tersebut bisa terdiri dari lembaga atau yayasan pendidikan, pemerintah, pemasok, pesaing serta pelanggan dari jasa lembaga yang ada. Sedangkan lingkungan social terdiri dari kekuatan - kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas organisasi namun daapt mempengaruhi keputusan organisasi dalam jangka panjang, seperti kekuatan

²⁹ Ibid, 14-15.

ekonomi, sosiokultural, teknologi, politik hukum dan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah.

Selain lingkungan eksternal, lingkungan internal menjadi bahan pengamatan yang harus dilakukan oleh manajemen dalam perencanaan. Lingkungan internal terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dari organisasi. Variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya adalah pola keyakinan, harapan, dan nilai-nilai serta norma yang diberlakukan di lembaga. Sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh organisasi bisa terdiri dari manusia, kekuatan keuangan dan manajerial.³⁰

Selain itu, Analisis internal merupakan kegiatan-kegiatan audit kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaga. Audit internal memerlukan pemahaman sektor internal yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Dampak saling keterkaitannya akan menumbuhkan kekuatan dan juga sebaliknya akan membuat kelemahan. Dibanding dengan audit eksternal, proses menjalankan audit internal memberikan lebih banyak peluang untuk pihak yang berpartisipasi guna memahami bagaimana pekerjaan unit dan bagian merupakan komponen dari sebuah lembaga secara keseluruhan.

Kegagalan memahami hubungan antar pekerjaan, unit dan bagian secara fungsional akan membahayakan secara strategis. Menjalankan audit internal

³⁰ Ibid, 16-17.

membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi informasi tentang operasi institusi.³¹

2) Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka pendek dan jangka panjang organisasi yang dilakukan setelah melihat internal dan eksternal organisasi. Dalam perumusan strategi terdiri dari kegiatan menentukan atau mendasarkan kegiatan pada visi misi organisasi, tujuan organisasi, dan strategi pilihan yang menentukan serta kebijakan yang diambil oleh manajemen organisasi.

Visi menggambarkan apa institusi bercita-cita untuk menjadi di masa depan dan nilai-nilai yang mengabadikan. Ia menangkap secara rinci hal-hal apa bisa seperti di lembaga itu jika itu berfungsi secara efektif dan berfokus pada kontribusi lembaga akan membuat masyarakat.³²

Sementara Edward Sallis menjelaskan visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi.³³ Visi lembaga pendidikan merupakan representasi masa depan yang diinginkan mengenai sebuah lembaga pendidikan. Visi mensarikan prinsip-prinsip umum dan bersifat aspirasional. Visi merupakan gambaran positif kemana kita akan menuju di masa yang akan datang. Sistem pendidikan nasional, misalnya, memiliki visi “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga

³¹ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, (Jogjakarta: Pustaka Ifada, 2013), 33- 34.

³² Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions, 17.

³³ Edward Sallis, Total Quality Management in Education, (London: Kogan Page, 2002), 119.

mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.” Untuk mencapai visi ini, kita harus mengerahkan semua daya dan upaya yang untuk mengatasi berbagai tantangan dan memanfaatkan berbagai peluang yang kita hadapi.³⁴

Sedangkan misi adalah hal sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa mendatang. Misi membuat suatu institusi lebih jelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lainnya.³⁵

Misi sekolah merepresentasikan *raison d’etre* atau alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Rumusan misi mencakup pesan-pesan pokok tentang (a) tujuan asal-muasal (original purpose) didirikannya lembaga pendidikan, (b) nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi lembaga pendidikan, dan (c) alasan mengapa sekolah itu harus tetap dipertahankan keberadaannya.³⁶ Misi merupakan pernyataan tentang bagaimana kita memberikan layanan kepada peserta didik dan mencapai visi yang telah dirumuskan. Misi bukan merupakan jabaran dari visi, akan tetapi misi merupakan “cara” untuk mencapai visi. Merumuskan misi sekolah berarti merumuskan pernyataan tentang bagaimana kita akan melaksanakan pendidikan dan bagaimana kita akan mencapai visi. Kita dapat melakukan hal ini hanya jika kita mampu memenuhi kebutuhan siswa. Selain itu, kita juga harus menerapkan berbagai pendekatan dan strategi yang tepat. Selanjutnya kita juga harus secara

³⁴ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 26.

³⁵ Sallis, Total Quality Managemen in Education, 120.

³⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 24.

intensif memastikan bahwa filosofi dan nilai-nilai yang kita anut menjadi pijakan dan acuan dalam tindakan atau budaya yang ingin kita terapkan dalam menjalankan roda sekolah.³⁷ Dengan melihat berdasar pada visi misi organisasi, maka kemungkinan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan mampu untuk mewujudkan visi tersebut lebih terjamin.

Tujuan membantu lembaga menerjemahkan visi kelembagaan dan misi ke dalam tindakan. Tujuan harus jelas sesuai kondisi untuk efektivitas kelembagaan, norma-norma dan harapan siswa dan staf. Mereka harus mencerminkan kebutuhan masyarakat sekolah dan masyarakat secara keseluruhan. Mereka harus menyajikan laporan luas tujuan lembaga. Tujuan tersebut dapat meliputi: untuk menjadi pemimpin nasional dalam ilmu; untuk fokus pada kebutuhan nasional dalam perawatan kesehatan; untuk membantu mengembangkan masyarakat sekitar; untuk mendorong belajar sepanjang hayat; terbuka untuk semua orang tanpa membedakan latar belakang.³⁸

Edward Sallis menjelaskan tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.³⁹ Tujuan strategis pondok pesantren merupakan pernyataan umum tentang tujuan pendidikan di pondok pesantren itu. Tujuan-tujuan itu harus berkait dengan usaha mendorong perkembangan semua siswa baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetik,

³⁷ Ibid., 29.

³⁸ Hayward, *A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions*, 18.

³⁹ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 121-122.

maupun estetikal. Tujuan sekolah harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah. Tujuan pondok pesantren harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi pondok pesantren. Aspirasi semua stakeholder harus terwadahi dalam konteks yang lebih luas dari rumusan visi dan mis.⁴⁰

Dalam penyusunan tujuan dan sasaran yang juga penting untuk diperhatikan adalah penyusunan prioritas. Penyusunan prioritas yang salah akan dapat menghambat pencapaian visi dan juga pemborosan dalam sumber daya. Jika kesalahan prioritas tersebut merupakan hal yang fatal dan kemudian menjadikan pemborosan yang sangat sehingga menghabiskan sumber daya yang ada, maka visi yang telah direncanakan kemungkinan tidak tercapai. Itulah sebabnya tujuan dan sasaran yang penting harus dicapai dahulu pada tahun-tahun pertama pelaksanaan visi, baru kemudian dilanjutkan dengan pencapaian tujuan dan sasaran berikutnya.⁴¹

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah rumusan perencanaan komprehensif lembaga dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai visi misi lembaga. Strategi ini dapat setelah melaksanakan pengkajian lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Kebijakan menyediakan pedoman secara luas tentang pengambilan keputusan organisasi berkaitan dengan pengembangan sumber daya. Kebijakan

⁴⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 24.

⁴¹ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 170.

adalah aturan dan system yang di sepakati oleh semua komponen lembaga sebagai pedoman implementasi dari strategi yang telah dirumuskan.⁴²

3) Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas –aktivitas atau langkah langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Anggaran program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci biaya yang diperlukan dalam kegiatannya. Prosedur atau bisa kita sebut dengan standard operating procedur (SOP) adalah system langkah teknis yang berurutan yang menjelaskan bagaimana proses kegiatan dilaksanakan sampai pada terselesaikannya kegiatan.⁴³

4) Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas – aktivitas perusahaan dan hasil kerja dimonitor serta hasil pelaksanaan kinerja sesungguhnya di bandingkan dengan kinerja yang diinginkan.⁴⁴

b. Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kepentingan jangka panjang dan merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan karyawan yang ada, akan mengurangi ketergantungan organisasi

⁴² David J Hunger, Strategic management, 21.

⁴³ Ibid, 22.

⁴⁴ Ibid, 23.

pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar organisasi.⁴⁵ Ini artinya, kegiatan pengembangan SDM ini dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan/potensi yang dimiliki oleh pekerja dalam sebuah organisasi guna mengurangi ketergantungannya terhadap orang lain diluar maupun didalam organisasi, dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.

Dalam Al-Qur'an, pengembangan sumber daya manusia ini disebutkan dalam sebuah surat, yakni surat Ar Ra'd ayat 11 :⁴⁶

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَهُ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا
مَرَدَّ لَهُ وَمَالَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مَنٍّ وَلَا

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Ayat Al-Qur'an diatas mengisyaratkan sebuah pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam kehidupan ini. Pengembangan ini dimaksudkan sebagai sebuah aktifitas perubahan kearah yang lebih baik dari segala sisi. Dengan demikian, perubahan harus diupayakan dengan maksimal lewat pengembangan potensi yang terdapat dalam diri setiap manusia, dengan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat sasaran.

⁴⁵ M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 27.

⁴⁶ Kemenag, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Al Kamil, 2009), 249.

c. Aspek-aspek Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berbagai macam aspek yang perlu dikembangkan oleh organisasi atau perusahaan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Ghouzali ada 3 potensi dasar yang harus dikembangkan dalam aktifitas pengembangan SDM, antara lain:⁴⁷

1. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan terhadap karyawannya, misalnya pengetahuan akan organisasi, pengetahuan akan produk, pengetahuan akan prosedur kerja dan lain-lain.

2. Kemampuan (ability)

Sudah menjadi keharusan bagi pegawai untuk memenuhi kualifikasi yang diperlukan atau dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam hal kemampuan, perusahaan biasanya memiliki beberapa kriteria yang musti dipenuhi oleh pekerjanya, antara lain; pengelolaan komputer dan internet, kemampuan komunikasi dan penguasaan bahasa tertentu, kemampuan-kemampuan khusus, seperti negosiasi, presentasi dan lain-lain tergantung corak perusahaan, dan posisi atau fungsi dan tugas jabatan yang diemban.

3. Ketrampilan (skill)

Skill merupakan sebuah penguasaan terhadap suatu bidang tertentu, lewat bakat yang dimiliki sejak lahir yang terus diasah dan atau lewat pengamatan terhadap sesuatu kemudian dipelajari dan dilakukan secara terus-menerus. Ketrampilan masing-masing SDM tentu saja berbeda, maka dari itu perlu adanya

⁴⁷ M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, 5-6.

sebuah langkah analisis terhadap skill dari masing-masing SDM guna merancang program pengembangan yang tepat.

Aspek lain yang tidak boleh dilupakan dalam program pengembangan SDM ini adalah aspek mental. Aspek ini terdiri dari sikap, perilaku dan akhlak, dimana ketiga unsur tersebutlah yang kemudian menjadi variabel penentu hubungan antara organisasi dengan pekerjaannya serta pekerja dengan pekerja, itu artinya pada ruang lingkup ini terjadi tarik ulur hubungan yang berimbas pada kerja tim (team work) yang baik atau buruk, tergantung bagaimana sikap dan perilaku para pekerjaannya, hubungan yang terjalin antar pekerja setiap harinya dan penerapan budaya organisasi dilingkungan perusahaan dapat diamalkan.⁴⁸

2. Manajemen Sumber daya Manusia.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan pelaksana daripada unsur yang lain. Dengan demikian, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan benar untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.⁴⁹

Manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya lainnya agar mencapai suatu tujuan organisasi yang ditetapkan.⁵⁰ Adapun pengertian dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan tenaga kerja secara

⁴⁸ Ibid, 6

⁴⁹ Marihot, Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 4

⁵⁰ James A.F. Stoner, *Manajemen*, Prantice hall international, (New York:Englewood Cliffs, 1982), 8.

efektif dan efisien agar tercapainya tujuan.⁵¹ Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.⁵²

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia.⁵³

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan terjemahan dari man power management dengan kata lain disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Di bawah akan dijelaskan persamaan dan perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia:

- a. Manajemen sumber daya manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan atau aset utama organisasi, jadi karyawan harus dipelihara

⁵¹ Hasibuan, Manajemen Sumber Daya manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 3.

⁵² Amin Widjaja, Tunggal, Manajemen Suatu Pengantar, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 250

⁵³ Veithzal, Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 1

dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi karyawan harus dimanfaatkan secara produktif.

- c. Manajemen sumber daya manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.⁵⁴

Dewasa ini manajemen sumber daya manusia disebut juga dengan kebijakan dan produktivitas yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen. Manajemen itu dimaksudkan sebagai upaya untuk mengarahkan dan memberi kesempatan pada anggotanya untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Maka manajemen membutuhkan suatu standar untuk mengukur keberhasilan. Standar itu adalah tujuan yang hendak dicapai.

Untuk itu, tujuan harus diformulasikan secara jelas sehingga dapat dibedakan dari apa yang direncanakan. Aktivitas manajemen itu lebih menekankan pada upaya untuk menggunakan sumber daya secara efisien, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.

Adapun unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.⁵⁵

⁵⁴Hani Handoko T. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: BPFE, 1995), 6

⁵⁵Hasibuan, Manajemen SDM, 10.

Sumber daya manusia yang banyak akan tetapi tanpa kualitas atau dengan kualitas rendah merupakan beban. Sedangkan sumber daya manusia yang jumlahnya sedikit dengan kualitas yang baik dan tinggi merupakan suatu potensi. Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai dua potensi utama yaitu yang pertama potensi gagasan, ide, konsep dan kreasi, sedangkan potensi yang kedua yaitu kemampuan dan ketrampilan mewujudkan gagasan-gagasan tersebut dengan cara yang produktif.

Berbicara tentang manajemen, disini juga tidak bisa dilepaskan dari proses kepemimpinan dalam berorganisasi, dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi terdapat beberapa unsure mendasar yang harus di miliki suatu organisasi, yaitu:⁵⁶

1. Organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen
2. Manajer, yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi
3. Aturan main dalam organisasi yang disebut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga
4. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya
5. Perencanaan yang didalamnya mengandung berbagai program yang akan dilaksanakan
6. Penagarahan, yang memberikan jalan pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi
7. Teknik-teknik dan mekanisme pelaksanaan kegiatan organisasi

⁵⁶ Anton Atoillah, Dasar-dasar Manajemen, (Bandung: Fak syariah IAIN Sunan Gunung Jati, 2002), 4

8. Pengawasan terhadap setiap aktifitas organisasi agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan
9. Sarana parasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai perencanaan
10. Penempatan personalitas sesuai dengan keahlian atau profesionalitas pekerjaan masing-masing
11. Evaluasi terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan
12. Pertanggung jawaban akhir dari semua aktifitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan kewajiban personal lainnya.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen Sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Tujuan tersebut bisa dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional sebagai berikut: ⁵⁷

1) Tujuan masyarakat (society objective)

Untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

⁵⁷ Soekijo Notoatmodjo, Pengembangan SDM, (Jakarta:Rineka cipta:2015), 87.

2) Tujuan Organisasi (organization objective)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exsist), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. manajemen sumber daya manusia bukan tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain dari organisasi tersebut.

3) Tujuan fungsi (Functional objective)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia di adalam organisasi tersebut menjalankan masing-masing fungsinya dengan baik.

4) Tujuan personel (Personnel objective)

Untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap para pekerja tersebut.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada 2 fungsi manajemen Sumber daya Manusia, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.⁵⁸

Adapun fungsi manajerial manajemen Sumber daya Manusia yaitu :

⁵⁸ Tim Dosen MSDM, Buku Ajar Manajemen SDM, (Jakarta: Universitas Wijaya Putra, 2009),4.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan (planning) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup.

G.R Terry dalam bukunya *principles of Management*, yang dikutip dalam bukunya Sadili Samsudin mendefinisikan perencanaan (planning) sebagai berikut, "planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of *proposed activities believed necessary to achieve desired results*". Artinya, perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai waktu yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁵⁹

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

⁵⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen SDM*, 17-18,

Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah dan akan ditetapkan.⁶⁰

Suatu rencana harus disesuaikan dengan kondisi yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. perencanaan sumber daya manusia membutuhkan kecermatan karena berkaitan dengan hajat hidup manusia.

Suatu perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:⁶¹

- a) Mengumpulkan informasi secara regular dan terus-menerus.
- b) Menganalisis permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa datang.
- c) Menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunan kebijakan program, proyek, dan kegiatan di bidang ketenagakerjaan dan kesempatan kerja.
- d) Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kualitasnya.
- e) Melaksanakan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan atau penyesuaian.
- f) Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia.

Komponen utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek, jangka menengah, dan panjang). Perencanaan tenaga kerja merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah

⁶⁰ Austino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi offset 2003) , 83.

⁶¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 60-61.

sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

2. Fungsi Pengorganisasian

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melaksanakan tugas masing-masing.

Dalam menjalankan tugas pengorganisasian beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:⁶²

- a) Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.
- b) Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.
- c) Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
- d) Menentukan metode kerja dan prosedurnya.
- e) Memilih, melatih, dan memberi info pada staf.

Selain pelaksanaan tugas di atas, ada tiga fungsi pengorganisasian, yakni:

- a) Fungsi strukturalisasi, yaitu menetapkan struktur kepegawaian terutama dalam penyusunan dan penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material dan pikiran-pikiran didalam struktur itu.

⁶² Hikmat, Manajemen Pendidikan, (Bandung:Pustaka setia, 2009), 119.

- b) Fungsi relationship, yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga dengan mempertegas tugas, fungsi, kewajiban, hak dan tanggung jawab masing-masing anggota.
- c) Fungsi integritas, yaitu kegiatan menyatukan berbagai kegiatan yang ada di lembaga atau organisasi.

Menurut Mintzberg ada lima elemen umum dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:⁶³

- a) The operative Core, yaitu para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berkaitan dengan produksi dan jasa. Dalam lingkungan pesantren ini adalah guru/ustadz. Guru diaktakan sebagai ujung tombak pendidikan karena berinteraksi langsung dengan layanan jasa pembelajaran kepada peserta didik.
- b) The strategic Apex , yaitu manajer tingkat puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan organisasi. Pada tingkat pondok pesantren, peran ini adalah Kyai atau pengasuh.
- c) The Middle Line, yaitu para manajer yang menjadi penghubung antara pekerja dan pimpinan atau antara guru dengan Kyai pemilik pesantren. Posisi ini jika di sekolah bisa wakil kepala sekolah atau dekan jika di perguruan tinggi.
- d) The Techno Structure, yaitu para analisis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

⁶³ Stephen Robins, teori organisasi, struktur desain dan aplikasi, (Jakarta: arcan, 1994), 128

Dalam konteks organisasi, ini masih jarang ditemukan di lingkungan sekitar kita

- e) The Support staf, yaitu orang-orang yang mengisi unit staf, yang member jasa pendukung pada organisasi. Biasanya kita sebut sebagai tenaga adminstrasi atau tata usaha jika di sekolah.

3. Fungsi Pengarahan

Agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan efektif, diperlukan arahan (directing) dari manajer. Dalam suatu organisassi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan akan di delegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang itu.⁶⁴

Pengarahan adalah pencapaian sasaran organisasional dengan memotivasi dan membimbing para bawahan. Komunikasi, motivasi dan kepemimpinan adalah bidang penting bagi manajer dalam fungsi pengarahan ini. Banyak orang yang menganggap bahwasannya manajemen sama artinya dengan kepemimpinan, padahal kepemimpinan tidak harus terikat structural karena bersifat bawaan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan cara tertentu.⁶⁵

Fungsi pengarahan ini memang sangat erat dengan kepemimpinan para manajer puncak, yang akan menentukan sukses atau gagalnya suatu program kerja organisasi. Jika kita bawa ke pondok pesantren, kepemimpinan ini akan sangat erat dengan Kyai, karena kyai bisa berfungsi sebagai perancang, pendiri,

⁶⁴ Soekijo Notoatmojo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta:Rineka Cipta: 2015), 90-92.

⁶⁵ Vernon J musselman, Ekonomi Perusahaan, (Jakarta:Intermedia, 1989), 111.

pengembang dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (leader and manager) pesantren.⁶⁶

Dan kepemimpinan kyai ini menurut Taufiq Abdullah, bukan karena jabatannya melainkan karena ketokohnya yang sudah teruji di masyarakat, tidak saja dari segi keahlian keilmuan agama saja tapi juga dari kewibawaannya yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan sering kali dinilai dari keturunan. Selain hal tersebut ciri utama penampilan Kyai adalah watak kharismatik yang dimilikinya. Watak kharisma ini timbul karena kedalaman ilmunya, dan kemampuan mengatasi permasalahan baik di internal pesantren maupun di masyarakat.⁶⁷

4. Fungsi Pengendalian

Fungsi Pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan. Di dalam sebuah organisasi, pengendalian dapat dilakukan secara vertikal maupun secara horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian juga bawahan dapat melakukan kritik dan saran kepada atasannya. Cara seperti ini biasa disebut sistem pengawasan melekat. Empat hal di atas adalah merupakan fungsi dasar bagi seorang manajer.

Sedangkan menurut Nurul ulfatin, ada 5 fungsi utama manajerial sumber daya manusia:⁶⁸

⁶⁶ Mardiyah, kepemimpinan Kyai dalam memelihara budaya organisasi, (Malang: Aditya Media, 2013), 55.

⁶⁷ Taufiq Abdullah, Islam dan Masyarakat: Pantulan sejarah Indonesia, (Jakarta: LP3ES, 1987), 33.

⁶⁸ Nurul ulfatin, Manajemen SDM, 22

Tabel 2.2 Fungsi Manajerial SDM

No	Fungsi organisasional	Fungsi Msdm
1	Perencanaan	Penetapan tujuan, kebijakan, penyusunan program, penetapan metode atau strategi dan penyusunan prosedur dan jadwal kerja
2	Pengorganisasian	Pengelompokan kegiatan yang dimasukkan kedalam unit unit kegiatanmelaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara pimpinan dan anggota didalam setiap unit kegiatan
3	Pengarahan	Upaya untuk memotivasi setiap anggota agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, mengidentifikasi strategi yang tepat untuk pengembangan, memberikan pembinaan, dan meningkatkan semangat kerja
4	Pengkoordinasian	Menghubung-hubungkan berbagai kegiatan dalam mencapai kekompakan dan keserempakan kesatuan kerja untuk mencapai satu tujuan
5	Pengawasan	Proses penentuan dan melihat apakah yang dilakukan sesuai dengan renvana, menilai pelaksanaan, dan bila diperlukan dilakukan melalui tindakan perbaikan

Selain terdapat fungsi manajerial, dalam manajemen sumber daya manusia juga terdapat fungsi operasional yang diantaranya adalah:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya.⁶⁹

Dengan mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan merencanakan dengan lebih baik kegiatan lainnya. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.⁷⁰

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktifitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi.⁷¹

⁶⁹ Justine T. Sirait, *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. (Jakarta: Gramedia, 2006), 18

⁷⁰ Ibid, 19

⁷¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber daya Manusia*, 33.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut: a) Mengumpulkan informasi secara regular dan terus menerus. b) Menganalisis permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang. c) Menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunan kebijakan program, proyek, dan kegiatan di bidang ketenagakerjaan dan kesempatan kerja. d) Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kualitasnya. e) Melaksanakan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian. f) Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perencanaan pengelolaan sumber daya manusia.⁷²

2. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan seleksi penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Proses mengumpulkan dan mempelajari informasi yang berkaitan dengan semua aspek dari suatu jabatan, memungkinkan untuk dapat memutuskan tipe orang seperti apa yang di perlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan berhasil. Analisa pekerjaan yang rinci mencakup: Tujuan, Posisi, tugas utama, kualitas yang di perlukan, lingkungan kerja.⁷³

Dalam rekrutmen fungsi procurement, perlu juga diperhatikan kualitas tenaga kerja, agar keinginan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, maka terlebih dahulu ditetapkan standar personalia agar karyawan yang ditarik sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan. Standar ini merupakan persyaratan

⁷² Ibid., 60.

⁷³ Iain maitland, *Petunjuk Merekrut karyawan*, (Jakarta: Pustaka Bnamass Pressindo 1995),3

minimal yang harus dipenuhi oleh seorang calon karyawan yang bisa menjalankan pekerjaan dengan baik.⁷⁴

Penentuan kualitas tenaga kerja menyangkut dua hal, yaitu job design (rancangan jabatan) dan studi tentang tugas dan kewajiban jabatan (job analysis). Analisa jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan.

Rekrutmen dilakukan jika suatu lembaga mengalami kekurangan pegawai. Efektifitas suatu lembaga tergantung pada efektifitas dan produktifitas pegawainya. Tanpa didukung tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi suatu lembaga tidak akan berkembang lebih maju.⁷⁵ Stoner mendefinisikan rekrutmen sebagai berikut, "The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan". Artinya rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau jabatan tertentu. Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak pengelolaan untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.⁷⁶

Sumber kandidat atau calon pelamar bisa berasal dari internal organisasi dan eksternal organisasi. Seleksi pegawai merupakan proses dimana organisasi memutuskan orang yang akan atau tidak akan di izinkan masuk ke organisasi

⁷⁴ Justine T. Sirait, Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia , 23

⁷⁵ Ibid, 33.

⁷⁶ Sadili Samsudin, Manajemen Sumber daya Manusia, 81.

tersebut. Rowley dan Jackson mengemukakan lima standar dasar seleksi, yaitu: (1) Keandalan atau reability, (2), Keabsahan atau validity, (3). Generalisasi atau generalizability, (4), pemanfaatan atau utility, (5), legalitas.⁷⁷

3. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Lebih lanjut Sofo mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah human resource development dan merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja untuk mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Pelatihan merupakan kegiatan satu lawan satu pada umumnya diberikan di tempat tugas, dengan tujuan meningkatkan kesediaan dan kemampuan bawahan

⁷⁷ Nurul ulfatin, Teguh Tri Wiyanto, Manajemen Sumber daya manusia bidang Pendidikan, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2016), 59-60.

untuk melaksanakan tugas khusus yang dipercayakan kepadanya oleh atasan, yang selanjutnya diharapkan akan dapat memberikan dorongan dan dukungan.

Dalam keterampilan pelatihan terdapat penerapan berbeda-beda yang jumlahnya sama banyak denganyang dibutuhkan dalam training. Beberapa di antaranya adalah: (a) Bila bawahan tergolong pemula dalam suatu pekerjaan/proyek, misalnya seorang manajer/penyelia muda dipromosikan untuk memimpin sebuah kelompok kerja, (b) Bila bawahan dapat belajar dari keberhasilan orang lain, misalnya bila proyek kunci terbukti sukses, (c) Bila bawahan dapat belajar dari proyek yang gagal/dari sasaran yang belum tercapai, (d) Bila bawahan menunjukkan kesulitan tertentu dalam suatu pekerjaan.

Ada lima prinsip pengembangan SDM, sebagai berikut⁷⁸:

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pengembangan.
4. Adanya penguat (reinforcement) guna membangkitkan respon yang positif dari para peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan perilaku

Dalam konteks pondok pesantren, Nur Syam menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus mengacu dan berdasar pada prinsip keikhlasan, kemandirian, kebebasan, kesejahteraan, dan ukhuwah. Keikhlasan berarti bahwa setiap perubahan yang dilakukan harus mengacu pada prinsip ikhlas

⁷⁸ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan*, 54-55.

beramal. Kemandirian berarti bahwa setiap perubahan harus datang dari diri sendiri. Kebebasan berarti bahwa setiap keinginan untuk berubah harus berdasar atas ruang pikiran dan tindakan yang bebas, tetapi bertanggung jawab. Sedangkan kesejahteraan berarti bahwa setiap perubahan harus menggunakan sarana dan tujuan untuk memperoleh kualitas hidup yang lebih baik. Keempat prinsip tersebut pada akhirnya bermuara pada terciptanya Ukhuwah Islamiyah, Ukhuwah Wathaniyah, dan Ukhuwah Basyariyah.⁷⁹

Satu hal yang juga perlu digarisbawahi dalam kaitan dengan prinsip-prinsip pengembangan ini ialah bahwa kegiatan pengembangan harus pula mempertimbangkan segi keutuhan manusia. Keutuhan manusia mencakup komponen kepribadian (meliputi cipta, rasa dan karsa atau kognitif, afektif dan psikomotorik), komponen keberadaan atau eksistensial (meliputi unsur tubuh, jiwa dan roh), komponen kehidupan (menyangkut kehidupan empirikal, dan kehidupan eskatologikal serta unsur waktu sebagai kontinum), dan komponen budaya (sumber daya manusia adalah perilaku budaya).⁸⁰

Pegawai di dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peran sentral dalam mewujudkan keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan bagi berhasilnya, tanpa diimbangi oleh kualitas Sumber daya manusia yang memanfaatkan fasilitas tersebut. Selain itu, dengan ditemukan berbagai pendekatan, peralatan dan fasilitas baru, maka organisasi atau lembaga perlu menguasai dan memiliki hasil-hasil temuan baru tersebut, jika organisasi

⁷⁹ Nur Syam, "*Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren*", dalam A.Halim dkk., *Manajemen Pesantren*, 62-63.

⁸⁰ Talisiduhu Ndara, *Pengantar Teori Perkembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), 32-35.

atau lembaga ingin mengikuti arus perkembangan zaman. Hal ini mengandung konsekuensi perlunya organisasi melakukan usaha pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya agar sumber daya manusia yang ada maupun organisasi tersebut bisa mencapai hasil kerja yang optimal.

Secara lebih spesifik, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan dua alasan perlunya pengembangan SDM yaitu:⁸¹

- a) Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pengembangan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada lembaga; mereka juga perlu memahami kewajiban-kewajiban hak-hak dan tugasnya sesuai pekerjaannya.
- b) Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan pendekatan dan peralatan baru yang lebih canggih dari pendekatan dan peralatan yang digunakan sebelumnya. Pegawai yang akan menggunakan pendekatan dan peralatan baru tersebut perlu pelatihan dan pendidikan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.⁸²

Dalam tahap-tahap pengembangan SDM yang dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, salah satunya adalah tahap penetapan metode pengembangan. Setidaknya ada tiga pilihan metode yang dapat diterapkan dalam kegiatan pengembangan SDM di suatu lembaga. Ketiga metode dimaksud adalah:⁸³

⁸¹ A. A. Mangkunegara, Perencanaan, 52.

⁸² Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia, 176

⁸³ A. A Mangkunegara, Perencanaan, 66.

- a) Understudy, yaitu mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut nantinya akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Metode pengembangan understudy serupa dengan metode on the job. Belajar dan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada metode ini tidak dilakukan tugas secara penuh, tetapi disertai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam understudy peserta diberikan beberapa latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian. Kemudian mereka harus meneliti dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas kerja.
- b) Job rotasi dan kemajuan berencana. Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Perpindahan dari satu penempatan kepada penempatan lainnya adalah direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak mengubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
- c) Coaching-conseling. Coaching adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan job coach adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Sementara itu, conseling merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan lembaga dapat tercapai. Dengan

conseling pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja secara individual akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi secara keseluruhan.⁸⁴ Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja adalah: a) Menetapkan sasaran prestasi kerja yang realistik dan spesifik. b) Mempekerjakan sumber daya manusia yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan. c) Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada para pekerja. d) Melatih sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik. e) Memberikan sumber-sumber yang benar untuk melakukan pekerjaan. f) Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki prestasi kerja. g) Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Penilaian prestasi kerja mencakup beberapa faktor berikut a) Pengamatan. b) Ukuran. c) Pengembangan.⁸⁵

5. Kompensasi

Kompensasi merupakan bagian yang amat penting dalam manajemen sumber daya manusia, Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa.

⁸⁴ Ibid, 34.

⁸⁵ Ibid, 161-162.

Dari hasil penelitian, kompensasi bukan hanya berupa materi saja namun juga penghargaan atau rewards yang layak juga merupakan kompensasi untuk para pekerja.

Pengaturan kompensasi merupakan faktor terpenting untuk memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan. Program-program kompensasi sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena mencerminkan adanya usaha organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.⁸⁶ Menurut Flippo dalam bukunya *Principle of Personal Management*, kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum. Dessler, dalam bukunya *pengelolaan sumber daya manusia*, menyatakan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari diperkerjakannya karyawan itu. Kompensasi mempunyai dua aspek. Pertama, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.⁸⁷

6. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik maupun mental para karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Kebutuhan mental pekerja juga harus di pelihara dengan terus di motivasi, tanggapan terhadap kebutuhan tersebut adalah kepuasan batin. Menurut

⁸⁶ Ibid, 35.

⁸⁷ Ibid, 187.

Mc Clelland , dalam diri manusia ada dua motif, yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif yang tidak dipelajari sedangkan motif sekunder adalah motif yang dipealajari melalui pengalaman serta interaksi dengan orang lain, Motif ini juga bisa disebut motif social. Yang termasuk motif primer seperti makan, minum, tidur, seks dan kebutuhan biologis lainnya sedangkan motif sekunder adalah motif karena dorongan dari luar akibat interaksi dengan orang lain, semisal motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa (need of power).

7. Pemisahan

Seorang karyawan tidak akan mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu, pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan untuk bertahan atau keluar dari lembaga tersebut. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat untuk berada dalam keadaan yang sebaik-baiknya.⁸⁸

3. Tinjauan tentang Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren adalah tempat para santri belajar ilmu agama Islam. Disebut pesantrian atau pesantren karena seluruh murid yang belajar atau *thalab al-'ilmi* di pesantren disebut santri. Pendidikan di pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mutlak memiliki asrama, dan yang paling penting memiliki kyai yang paling

⁸⁸ Soekijo, Pengembangan SDM, 91.

kharismatik dan populer, dilengkapi tempat-tempat belajar yang saling berdekatan sehingga memudahkan para santri melangsungkan proses pembelajaran.

Secara faktual ada beberapa tipologi pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi :

- 1) Pondok pesantren tradisioal
- 2) Pondok pesantren modern,⁸⁹

Dalam rangka menciptakan pengelolaan pondok pesantren, beberapa faktor yang berperan dalam menyelenggarakan pondok pesantren, yaitu :

- 1) Administrasi
- 2) Organisasi,
- 3) Tenaga kependidikan,
- 4) Pengelolaaan keuangan
- 5) Agenda aksi pondok pesantren,

Sedangkan fungsi-fungsi yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan adalah perencanaan, penempatan, personel, finansial (keuangan), supervisi, dan evaluasi.⁹⁰

b. Komponen Pondok Pesantren

- 1) Pondok

Sebuah Pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seseorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan kyai. pondok, asrama bagi

⁸⁹ Muwahid Shulhan, dan Soim, Manajemen Pendidikan Islam (Yogyakarta, Teras, 2013), 155-156

⁹⁰ Ibid., 155-163.

santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakan dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang kebanyakan di negara-negara lain.

Ada tiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri. Pertama, karena kemasyhuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik santri-santri dari jauh, untuk menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dalam waktu yang lama, para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kyainya. Kedua, hampir semua pesantren terletak di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan yang cukup untuk menampung santri-santri, dengan demikian perlu adanya suatu asrama khusus bagi santri. Ketiga, adanya sikap timbal balik antar kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan Kyai menganggap santrinya sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sistem pondok bukan saja merupakan elemen paling penting dari tradisi pesantren, tapi juga sebagai penopang utama bagi pesantren untuk dapat terus berkembang.⁹¹

2) Pengajaran Kitab-Kitab Klasik

Pada masa lalu pengajian kitab-kitab klasik, terutama karangan-karangan faham *syafi'iyah* merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Tujuan utama pengajaran ini untuk mendidik calon-calon ulama'. Sekarang meskipun ke banyak pesanten telah memasukkan pengajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian penting dalam pendidikan

⁹¹ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren (LP3ES, Jakarta, 1994) , 44-47.

pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik tetap diberikan sebagai upaya meneruskan tujuan utama pesantren mendidik calon-calon ulama, yang setia kepada Islam tradisional.

Keseluruhan Kitab-Kitab klasik yang diajarkan di pesantren di golongan dalam 8 kelompok: a) Nahwu (syntax) dan sharaf (morfologi) b) Fiqh c) Ushul Fiqh d) Hadits e) Tafsir f) Tauhid g) Tasawwuf dan etika h) Cabang-cabang lain.

3) Santri

Santri merupakan elemen penting dari pesantren, karena seorang alim dikatakan kyai jika ia memiliki santri yang tinggal di pesantren untuk mengkaji kitab-kitab Islam klasik. Santri merupakan elemen penting. Santri dibagi menjadi dua kelompok:

- a) Santri mukim, murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren.
- b) Santri kalong, murid-murid yang berasal dari daerah sekitar pesantren, yang tidak menetap di pesantren.

4) Masjid

Masjid merupakan tempat yang tidak bisa dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik santri, terutama praktek sembahyang lima waktu, khutbah, sembahyang jum'at dan pengajian kitab klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional.

Seorang kyai yang mendirikan pesantren biasanya pertama kali akan mendirikan masjid di dekat rumahnya.⁹²

5) Kyai

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dalam sebuah pesantren, ia seringkali bahkan merupakan pendiri dari pesantren tersebut, maka sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan pesantren tergantung pada kemampuan pribadi kyainya. Beberapa karakteristik pesantren secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Pondok pesantren tidak menggunakan umur bagi para santri-santri
- b) Sebagai sentra peribadatan dan pendidikan Islam
- c) Pengajaran kitab-kitab klasik
- d) Santri, sebagai peserta didik,
- e) Kyai, sebagai pemimpin dan pengajar di pesantren.⁹³

c. Manajemen Sumber daya manusia di Pesantren

Pondok Pesantren yaitu sebuah asrama pendidikan islam tradisional dimana para santri tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang guru atau lebih dikenal dengan sebutan kyai.⁹⁴

Dengan demikian bisa dikatakan Kyai adalah seorang manajer lembaga sekaligus pemimpin, dan tentunya juga akan ada perbedaan antara kepemimpinan di pesantren dengan di lembaga profit. Kepemimpinan dan ketokohan Kyai berperan utama, bahkan bisa dikatakan lebih dominan dari pada jabatan struktur

⁹² Dhofier, Tradisi Pesantren, 49.

⁹³ Hasan Basri, Beni Ahmad Saebani, Ilmu Pendidikan Islam, 227-231.

⁹⁴ Zamakhsyari Dofier, Pesantren, 8

manajerialnya. Menurut Dawam Raharjo Posisi kepemimpinan kiai di Pesantren lebih menekankan aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmunya dan sering mengabaikan aspek manajerialnya.⁹⁵

Namun belakangan ini menurut Najd E Sobirin, kepemimpinan Pesantren mulai bergeser dari kepemimpinan tunggal, organisasi mulai dimasukkan kedalam yayasan. Dengan gejala baru ini maka organisasi pesantren menjaurus kearah impersonal, tanpa mengiurangi peranan Kyai sebgai pemimpin tertinggi, maka kepemimpinan mengarah ke kepemimpinan kolektif, sesuai dengan pola hierarki keepemimpinan yang ada di yayasan. Ini menunjukkan mulai ada pendelegasian wewenang dari Kyai kepada bawahannya secara struktur yayasan.⁹⁶

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan pelaksana daripada unsur yang lain. Dengan demikian, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan benar untuk meni ngkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.⁹⁷

Manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya lainnya agar mencapai suatu tujuan organisasi yang ditetapkan.⁹⁸ Adapun pengertian dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri

⁹⁵ Dawam Rahardjo, *Pergulatan dunia Pesantren: membangun dari bawah*, (Jakarta:P3M, 1985), 46.

⁹⁶ Najd E Sobirin, *Pergumulam dunia Pesantren*, (Jakarta:P3M, 1985), 30

⁹⁷ Marihot, Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 4

⁹⁸ James A.F. Stoner, *Manajemen*, Prantice hall international, (New York:Englewood Cliffs,1982), 8.

adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan.⁹⁹

Dari pengertian tersebut, maka penulis bisa menyimpulkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pondok pesantren sangat penting, sebab suatu lembaga pondok pesantren tidak akan dapat dikelola dengan baik yang sesuai dengan aturan agama islam apabila tidak di topang dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan memahami pondok pesantren dengan benar sesuai dengan tuntunan agama islam. Dan setiap kegiatan tentunya perlu adanya evaluasi ulang, oleh karena penggunaan strategi pengembangan Sumber daya manusia sangat urgensi bagi pesantren, untuk memotret diri demi perbaikan lembaga di masa depan.

d. Nilai - nilai Pondok Pesantren

Nilai adalah kualitas suatu hal yang menjadikan suatu hal itu disukai, diinginkan, dikejar, dihargai, yang berguna dan dapat membuat orang yang menghayatinya menjadi bermartabat. Menurut Steeman nilai adalah sesuatu yang memberi makna hidup, yang memberikan acuan, titik tolak, dan tujuan hidup. Nilai adalah suatu yang dijunjung tinggi, yang dapat mewarnai dan menjiwai tindakan seseorang. Nilai lebih sekedar keyakinan, nilai menyangkut pola pikir dan tindakan, sehingga ada hubungan yang erat antara nilai dan etika. Nilai akan selalu berhubungan dengan kebajikan, kebaikan, keluhuran budi serta akan menjadi suatu yang dihargai, dijunjung tinggi serta dikejar oleh seseorang sehingga ia merasakan ada suatu kepuasan yang sebenarnya. Nilai tidak sama bagi

⁹⁹ Hasibuan, Manajemen Sumber Daya manusia, (Jakarta:Bumi Aksara, 2003),3.

seluruh warga masyarakat, karena dalam suatu masyarakat ada suatu kelompok yang berbeda secara sosio-ekonomis, politik, agama, etnis, budaya, dimana masing-masing kelompok sering memiliki sistem nilai yang berbeda-beda

Nilai sebagai suatu yang abstrak menurut Raths, mempunyai indikator :

- 1) Nilai memberi tujuan atau arah (goals or purposes) kemana kehidupan harus menuju, harus dikembangkan atau diarahkan
- 2) Nilai memberi aspirasi (aspiration) atau inspirasi kepada seseorang untuk hal yang berguna, yang baik, yang positif dalam kehidupan.
- 3) Nilai mengarahkan pada seseorang untuk bertingkah laku (attitudes), atau bersikap sesuai moralitas masyarakat, jadi nilai itu memberi acuan atau pedoman bagaimana seharusnya seseorang bertingkah laku.
- 4) Nilai itu menarik (interests) memikat hati seseorang untuk difikirkan, untuk direnungkan, untuk dimiliki, untuk diperjuangkan dan untuk dihayati.
- 5) Nilai mengusik perasaan (Feelings), hati nurani seseorang ketika mengalami berbagai perasaan atau suasana hati, seperti senang, sedih, tertekan, gembira, semangat, dan lain-lain.
- 6) Nilai terkait dengan kepercayaan atau keyakinan.¹⁰⁰

Nilai dasar dalam pengembangan Sumber daya manusia hendaknya berkisar pada dua dimensi, yakni:

- 1) Nilai Ilahiyah,

Jika dicoba merinci apa saja wujud nyata atau substansi jiwa ketuhanan itu, maka kita dapatkan nilai-nilai keagamaan yang amat penting yang harus

¹⁰⁰ Husni Rahim, Arah Baru Pendidikan Islam Indonesia (Jakarta: Logos wacana Ilmu, 2001), 57-59 .

ditanamkan pada anak didik. Kegiatan-kegiatan menanamkan itulah yang sesungguhnya menjadi inti suatu pendidikan. Diantara nilai-nilai yang sangat mendasar adalah: (a) Iman, (b) Islam, (c) Ihsan, (d) Taqwa, (e) Ikhlash, (f) Tawakkal, (g) Syukur, (h) Shabar,

2) Nilai Insaniyah

Pendidikan tidak dipahami hanya sebatas pengajaran. Karena keberhasilan pendidikan bagi anak-anak tidak cukup dari sejauh mana anak tersebut menguasai hal-hal kognitif tentang suatu masalah semata. Justru yang lebih penting bagi umat Islam berdasarkan ajaran kitab suci dan sunnah sendiri adalah seberapa jauh tertanam nilai-nilai kemanusiaan yang mewujudkan nyata dalam tingkah laku dan budi pekertinya sehari-hari akan melahirkan budi pekerti luhur atau akhlaqul karimah. Nilai-nilai yang ditanamkan pada anak adalah sebagai berikut : (a) Silat *al-rahmi*, (b) al- Ukhuwah, (c) al- Musawah, (d) al- '*Adalah*, (e) Husnu al-dzan, (f) al-*Tawadlu'*, (g) al- Wafa, (h) Insyirah, (i) al- Amanah, (j) Iffah atau *ta'affuf*, (k) Qawamiyah, (l) al-Munfiqu.¹⁰¹

¹⁰¹Abdul Majid, Dian Andayani, Pendidikan Karakter Prespektif Islam (Bandung: Pemaja Rosdakarya, 2013), 92-98.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan karakteristik alami (natural setting) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif dan makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif.¹⁰² Berdasarkan paparan mendalam ini peneliti akan menarik ke sebuah proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren al Hidayah, proses analisis lingkungan internal dan eksternal sumber daya manusia di Pondok Pesantren al Hidayah, Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus menjelaskan data secara rinci mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah.

2. Jenis penelitian

Ada 5 macam jenis penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif yaitu: etnografis, studi kasus, grounded theory, penelitian interaktif dan penelitian tindakan kelas.¹⁰³

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat.

¹⁰² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 3

¹⁰³ Sumaidi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), 22.

B. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitian yang menentukan keseluruhan sekenarionya.¹⁰⁴ Dalam penelitian ini, peneliti sebagai aktor sekaligus pengumpul data, dan peran peneliti di sini sebagai penggali data di lapangan dengan melakukan pengamatan. Peneliti melakukan interaksi sosial dengan subyek dalam waktu yang lama dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan. Kehadiran peneliti dilapangan bisa dilakukan mulai bulan agustus sampai September 2016, jika dirasa kurang maka kehadiran peneliti di lapangan akan ditambah.

C. Lokasi Penelitian

Berdasarkan penjajakan awal di lapangan ditemukan lokasi yang sesuai dengan pembahasan dan fokus Penelitian yaitu: Pondok Pesantren Al Hidayah. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh pertimbangan atas dasar kemenarikan dan kesesuaian dengan topik yang ada dalam penelitian. Jika kita lihat secara substantifnya pada Pesantren tersebut menunjukkan data yang menarik untuk diteliti, yaitu Pondok Pesantren al Hidayah masih tergolong muda jika dibandingkan dengan Pesantren lainnya, namun dari segi jumlah santri dan perkembangan unit pendidikan yang semakin banyak, menjadikan lembaga ini menarik untuk diteliti dan di bahas. Focus bahasan yang akan peneliti lakukan pada strategi pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren.

¹⁰⁴ J Moleong, Meodologi, 11.

D. Data, Sumber Data, dan Instrument Penelitian

1. Data

Jenis data dibedakan menjadi dua, primer dan sekunder. Data primer di Pondok Pesantren al Hidayah adalah berupa ucapan dan perilaku Pengasuh atau Kyai, Guru/ustadz, komite sekolah. Data sekunder yang berkaitan dengan penelitian ini diambil dari dokumen atau data yang berkaitan dengan penelitian. Semisal dokumen berupa lokasi Pesantren, jumlah peserta didik, dan data yang berkaitan dengan profil umum pesantren, serta foto yang berkaitan dengan penyusunan Perencanaan di Pesantren.

2. Sumber Data

Sumber data ada dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.¹⁰⁵ Yakni data tentang pengembangan sumber daya manusia di Al Hidayah.

Sumber data manusia di sini meliputi yaitu bapak Kyai Anam selaku pengasuh pondok Pesantren al Hidayah beserta para dewan Guru Pesantren. Sedangkan sumber data bukan manusia terbagi menjadi pertama, peristiwa atau aktivitas, kedua, tempat dan lokasi dan ketiga, dokumen. Sumber data yang berupa peristiwa atau aktivitas misalnya jalannya kegiatan pengembangan SDM di pesantren.

Dalam hal ini peneliti langsung melihat secara langsung bagaimana jalannya kegiatan. Sumber data yang berupa lokasi dijadikan sumber mengetahui

¹⁰⁵ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

kondisi nyata pengembangan SDM Pesantren. Sumber data berupa dokumen adalah seperti dokumen atau arsip-arsip foto, catatan, gambar, atau tulisan-tulisan yang relevan dan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan di pesantren.

Pemilihan dan penentuan sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan data, sehingga sumber data di lapangan dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Untuk memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dalam pembuatan rencana kerja dan pengambila keputusan, dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap obyek yang ada di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah adalah peneliti sendiri sebagai instrumen (human instrument). Peneliti sebagai key instrument akan mencari data yang berhubungan dengan bahasan penelitian selanjutnya melakukan wawancara dengan panduan yang sudah ditetapkan oleh peneliti

Beberapa keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu: peneliti mempunyai sifat yang responsiveness dan adaptability, peneliti akan dapat menekankan pada keutuhan, dapat mengembangkan dasar pengetahuan, kesegaran memproses, mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas, dapat menyelidiki respon yang ganjil atau khas.¹⁰⁶ Sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti ini tidak dapat digantikan oleh alat lain (nonhuman).

¹⁰⁶ Yvonna S. Lincoln and G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985), 193-194.

E. Prosedur Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam

Teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan, baik yang berhubungan dengan studi literature maupun data yang dihasilkan dari data empiris, mengenai sumber empiric, peneliti menggunakan beberapa teknik penelitian. Sebagai cara yang ditempuh untuk mengumpulkan data, diantaranya adalah:

a. Observasi (pengamatan)

Yaitu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderan.¹⁰⁷

Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki, disebut dengan observasi langsung, sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki.¹⁰⁸

Pada tahap observasi ini peneliti memulai dengan observasi yang sifatnya melukiskan secara umum situasi sosial yang ada di Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi. Selanjutnya secara lebih fokus peneliti mengobservasi hal yang terkait dengan pemindaian lingkungan. Pada observasi tahap akhir peneliti akan lebih mempersempit wilayah observasi dengan melihat proses dan tahapan strategi pengembangan sumber daya manusia.

¹⁰⁷ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2007), 115.

¹⁰⁸ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 158-160.

b. In-depth Interview (Wawancara Mendalam)

Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai.¹⁰⁹ Yaitu metode pengumpulan data yang menggunakan pedoman berupa pertanyaan yang diajukan langsung kepada objek untuk mendapatkan respon secara langsung.¹¹⁰ Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan dengan menggunakan dua metode, yaitu purposive sampling dan snowballing sampling.

Metode ini peneliti gunakan untuk menghimpun data mengenai gambaran umum, struktur, kondisi geografis yang berkaitan dengan penelitian ini dengan responden Pengasuh atau Kyai Pondok pesantren, ustadz senior Pondok pesantren, staf, santri maupun masyarakat sekitar lembaga.

Pengasuh Pesantren sebagai informan kunci diasumsikan memiliki banyak informasi mengenai perumusan sumber daya manusia, analisis lingkungan dan pemimpin dalam penentuan strategi pengembangan sumber daya manusia. Kemudian dilanjutkan wawancara dengan ustadz senior yang secara detail mempunyai informasi terkait program kegiatan.

Setelah wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren dirasa cukup, maka peneliti meminta untuk ditunjukkan informan selanjutnya yang dirasa memiliki informasi yang dibutuhkan. Dari informan yang ditunjuk tersebut dilakukan wawancara secukupnya, serta pada akhir wawancara peneliti meminta

¹⁰⁹ Ibid., 108.

¹¹⁰ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Rake Sarasin, Cet. VIII, 1998), 104.

untuk ditunjukkan informan lain yang memiliki informasi yang dibutuhkan, begitu seterusnya sampai informasi yang dibutuhkan diperoleh semua.

c. Dokumentasi

Yaitu metode yang mencari hal-hal yang dapat dijadikan sebagai informasi guna melengkapi data-data peneliti sebagai sumber data yang dapat digunakan untuk menguji atau menafsirkan. Dalam penelitian ini peneliti membutuhkan data profil Pesantren, rekaman dan dokumentasi foto-foto yang berkaitan dengan proses pembuatan pengembangan sumber daya manusia di Pesantren mulai dari musyawarah, pelaksanaan kegiatan dalam setiap harinya. serta buku-buku yang berkaitan atau relevan dengan masalah penelitian ini

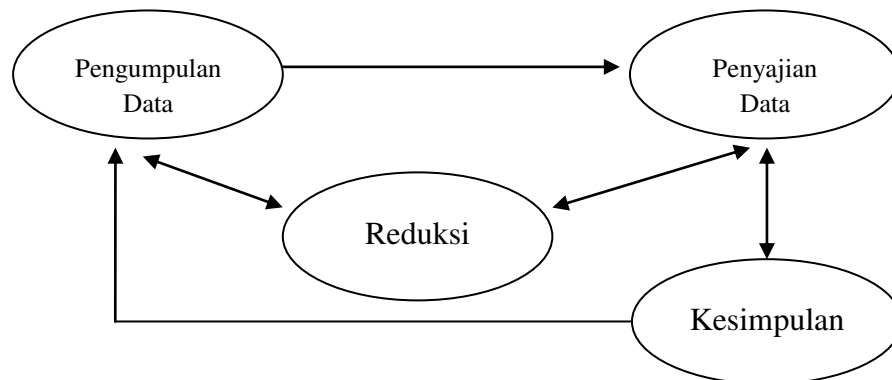
F. Metode Analisis Data

Analisa data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperlukan dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lainnya, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisa data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang akan dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisa data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman dan Spardly dikemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitas dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Ausifitas

dalam analisis data, meliputi data reduction, data display dan conclusion.

¹¹¹Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3.1

Keterangan :

- a. Pengumpulan data adalah proses dari penyusunan secara sistematis data yang diperlukan dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.
- b. Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting, membuat kategori. Dalam konteks ini, data yang peneliti peroleh semisal profil Pesantren, mengenai bidang pendidikan, perencanaan Pesantren. penulis reduksi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan ringkas berdasarkan place, actors, dan activity. Data tersebut dimasukkan ke dalam sistem pengkodean. Semua data yang diperoleh ditulis dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian.

¹¹¹ Miler dan Hubermen , Qualitative Data Analisis; A Source Book Of New Methods (Be Verly Hills : Sage Publications, 1984), 184.

Hal ini dilakukan untuk menemukan domain dan kategori yang berhubungan dengan proses yang diteliti.

- c. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan atau menyajikan data adalah pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik matrik, network dan chart. Bila pola-pola yang ditemukan telah dilakukan oleh data selama penelitian. Maka pola sosial sudah menjadi pola yang baku yang selnjutnya akan didisplaykan pada laporan alur penelitian. Penyajian data ini meliputi data perencanaan manajemen sumbner daya manusia Pesantren. Selanjutnya peneliti mencari ciri spesifik yang terdapat di Pesantren tersebut
- d. Langkah terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis data mengenai proses perencanaan lembaga dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa yang terjadi yang sesuai dengan fokus pembahasan.

G. Pengecekan Keabsahan Data

1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas dalam penelitian kualitatif memiliki fungsi, pertama, sebagai mencapai derajat kepercayaan penelitian dengan cara melakukan inkuiri. Kedua, menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.¹¹² Dengan kata lain

¹¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 173.

kredibilitas berarti bahwa sebuah penelitian memang benar-benar dapat dipercaya karena telah dilakukan dengan prosedur, metode, dan cara yang tepat.

Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk memenuhi standar kredibilitas, yaitu:¹¹³

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan adalah peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara kembali dengan sumber data yang lama maupun yang baru. Sehingga dengan perpanjangan pengamatan ini akan menciptakan rapport. Menurut Susan Stainback dalam Sugiyono rapport is a relationship of mutual trust and emotional affinity between two or more people.¹¹⁴

b. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih teliti dan berkesinambungan. Melalui cara ini maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.¹¹⁵

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Sehingga nantinya terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.¹¹⁶

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan crosscheck data yang ada di Pondok Pesantren dengan membandingkan data yang diperoleh dari informan

¹¹³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 122-129.

¹¹⁴ Ibid., 122-123.

¹¹⁵ Ibid., 124.

¹¹⁶ Ibid., 125-126.

melalui wawancara, aktivitas melalui observasi dan dokumentasi. Apabila dari ketiga data tersebut menghasilkan data yang sama, maka data yang peneliti peroleh ini sudah dapat dipercaya.

2. Dependabilitas

Dependabilitas merupakan kemampuan suatu penelitian kualitatif dalam memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi menyangkut fenomena yang diteliti, termasuk perubahan dalam desain sebagai hasil dari pemahaman yang lebih mendalam tentang latar penelitian/setting. Artinya, konsep dependabilitas ini dipilih untuk menggantikan konsep reliabilitas pada penelitian nonkualitatif. Sarantakos mengusulkan beberapa hal yang dianggap penting untuk meningkatkan dependabilitas:¹¹⁷

- a. Koherensi, metode yang dipilih memang mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Keterbukaan, sejauh mana peneliti membuka diri dengan memanfaatkan metode-metode yang berbeda untuk mencapai tujuan penelitian.
- c. Diskursus, sejauh mana dan seintensif apa peneliti mendiskusikan hasil temuan dan analisisnya dengan orang-orang lain.

3. Konfirmabilitas

Dalam penelitian kualitatif, obyektivitas diartikan sebagai sesuatu yang muncul dari hubungan antara subyek-subyek yang saling berinteraksi/intersubyektivitas. Hal ini terutama dalam kerangka “pemindahan” dari data yang subyektif ke arah generalisasi. Oleh karena itu beberapa peneliti kualitatif juga menganggap obyektivitas dalam pengertian transparansi, yakni

¹¹⁷ Ibid.

kesediaan peneliti untuk mengungkapkan secara terbuka proses dan elemen penelitiannya sehingga memungkinkan pihak lain melakukan penelitian.¹¹⁸

H. Tahapan Penelitian

Diantara karakteristik dari penelitian kualitatif adalah mempunyai desain sekuler.¹¹⁹ Sehingga tahapan-tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Persiapan

Studi persiapan dilakukan dengan menyusun proposal penelitian dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan dalam penelitian. Pemilihan obyek dan fokus penelitian didasarkan pada beberapa hal, diantaranya: a. Pondok Pesantren yang memiliki sumber daya manusia yang unggul, b. Mengkaji literature yang sesuai dengan penelitian, c. Menetapkan Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi sebagai objek penelitian, d. Diskusi dengan teman sejawat.

2. Studi Eksplorasi Umum

Tahapan dari studi eksplorasi umum adalah: a. melakukan konsultasi dan mengurus perizinan pada instansi yang terkait, b. melakukan penjajagan awal di lokasi penelitian dengan melakukan wawancara dan observasi secara global, c. mengkaji kembali literatur yang dimiliki untuk menentukan fokus penelitian, d. diskusi dengan dosen dan teman untuk memperoleh masukan terkait dengan penelitian, e. melakukan konsultasi secara berkelanjutan dengan dosen pembimbing untuk memperoleh arahan dan legitimasi guna melanjutkan penelitian.

¹¹⁸ Ibid., 105.

¹¹⁹ S.Nasution, Metode Penelitian Kualitatif, 40.

3. Studi Eksplorasi Terfokus

Dalam tahapan eksplorasi terfokus ini, peneliti akan mengecek terkait dengan hasil temuan penelitian dan penulisan laporan hasil penelitian. Tahapan dari proses ini meliputi: a. mengumpulkan data secara terperinci guna mendapatkan pola-pola tema yang ada di lapangan, b. mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh dari lapangan, c. menyerahkan hasil analisis dan hasil temuan di lapangan pada dosen pembimbing untuk selanjutnya dilakukan pengecekan, d. mengajukan laporan hasil penelitian untuk diajukan dalam ujian tesis.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi

Pondok pesantren Al-Hidayah terletak di dusun Sondriyan, Majasem, Kendal, Ngawi, Jawa timur tepatnya berada di tengah-tengah kampung atau lingkungan masyarakat desa. Sejak pondok itu didirikan tepatnya pada tahun 1997, banyak perubahan yang di alami oleh masyarakat sekitar, yang meliputi segala bidang baik dalam bidang agama, pendidikan maupun ekonomi masyarakat

Kendati kehidupan masyarakat desa sebelum adanya pondok pesantren al-Hidayah ini, masyarakat sekitar belum mengenal islam secara keseluruhan, masjid-masjid masih sepi dari jama'ah sholat, dan belum terdapat kegiatan keislaman secara menyeluruh pada lingkungan masyarakat. Tapi setelah pondok pesantren ini ada, secara berangsur-angsur kehidupan masyarakat yang dulu sudah mulai berubah menjadi lebih baik.

Pondok pesantren Al Hidayah merupakan salah satu pondok pesantren yang didirikan oleh KH.Khoirul Anam Mu'min SH, MHI yang berasal dari Bojonegoro, Jawa Timur. Pada tahun 1997 Pondok pesantren ini didirikan di Dusun sondriyan Desa Majasem Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi Jawa Timur. pada saat itulah moral masyarakat Majasem semakin terkikis akan budaya hindu – budha yang masih melekat.. Dulu sondriyan merupakan sebuah hutan yang banyak orang menganggapnya angker, tetapi muncullah tokoh masyarakat yang mengajak untuk bangkit menuju kecerahan masa depan. Seiring berjalannya

waktu pondok pesantren Al Hidayah ini mulai berkembang pesat dan santrinya pun sudah mulai dari luar pulau jawa seperti Sumatra dan papua.

Ponpes Al Hidayah merupakan pondok modern salaf yang menganut Ahlussunnah WalJama'ah dengan Nahdlotul Ulama'. Kegiatan di pondok pesantren ini sangat beragam seperti mengkaji kitab kuning, Basic English Course and Arabic, dan lain – lian. Ponpest Al Hidayah yang mempunyai motto yaitu “ Mempertahankan Budaya Lama yang masih Baik dan Mengambil Budaya Baru *yang lebih baik*” ingin menciptakan generasi muda yang mempunyai suritauladan dan moral yang baik di kancan masyarakat dan generasi yang cerdas dan bermanfaat bagi agama, nusa, dan bangsa.

Berjarak beberapa tahun KH.Khoirul Anam Mu'min, SH.,M.HI., mendirikan sekolah formal yang diberinama Madrasah Tsanawiyah (MTs Al Hidayah) yang bersebelahan dengan pondok pesantren yang siswanya masih orang – orang yang ada di daerah sekitar pondok pesantren tersebut. Dan tahun berikutnya KH. Khoirul Anam Mu'min juga mendirikan sekolah formal tingkat atas yaitu Madrasah Aliyah (MA) Al Hidayah yang juga ingin mewujudkan generasi yang cerdas, berakhlakul karimah Madrasah Aliyah mempunyai beberapa kejuruan diantaranya kejuruan IPA, IPS dan Keagamaan.

Dan pada Tahun 2014 Pondok pesantren membuka Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang kemudian diberi nama SMK IBNU SHINA (Kejuruan Keperawatan) dan (Kejuruan Informasi Tegnologi). Dengan tujuan mewadahi

alumni Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah kususnya yang ingin melanjutkan sekolah tingkat menengah kususnya SMK.¹²⁰

2. Letak Geografis

Pondok Pesantren “AL-HIDAYAH” Sondriyan Majasem terletak kurang lebih 25 km dari ibukota Kabupaten Ngawi, tepatnya di dusun Sondriyan Desa Majasem, Kecamatan Kendal kabupaten Ngawi. Sesuai dengan Visi dan Misi Pondok, sangatlah cocok sekali dengan kondisi ekonomi masyarakat pedesaan yang mayoritas petani yang berpenghasilan rendah, meskipun di Kecamatan Kendal banyak sekali Pondok Pesantren dan lembaga pendidikan, namun keberadaan Ponpes Al Hidayah sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat sekitar sampai luar daerah bahkan luar Pulau Jawa.¹²¹

3. Visi, Misi, Tujuan Pondok Pesantren Al Hidayah

Visi Pesantren Al Hidayah adalah “Menyiapkan generasi yang memiliki kualitas sumber daya manusia (SDM) di bidang Imtaq dan iptek serta peka terhadap masalah sosial”.

Adapun Misi dari Pondok Pesantren al Hiadayah adalah :

- a. Mendidik siswa agar memiliki pemahaman agama dengan mendalam serta mampu mengamalkan
- b. Mendidik siswa yang arif dalam menyongsong masa depan melalui pemahaman iptek serta mampu bersosialisasi dengan masyarakat yang heterogen.

¹²⁰ Dokumentasi nomor: 1/D/27-08/2016

¹²¹ Dokumentasi nomor: 1/D/27-08/2016

Sedangkan tujuan dari Pondok Pesantren al Hidayah adalah “Mencerdaskan bangsa dan lii’laai kalimatillah”.¹²² Tujuan tersebut bisa dijabarkan seperti dibawah ini:

a. Tujuan umum

Tujuan Pendidikan Nasional adalah meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, berdisiplin, bekerja keras, tangguh, bertanggungjawab, mandiri, cerdas, dan trampil, sehat jasmani dan rohani, memperdalam cinta tanah air, mempertebal semangat kebangsaan, dan rasa kesetiakawanan sosial, percaya diri sendiri, sikap dan perilaku yang kreatif dan inovatif, sehingga mampu mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsa.

Atas dasar tujuan pendidikan nasional tersebut diatas, maka tujuan pendidikan Pondok pesantren Al Hidayah adalah :

1) Tujuan Umum :

Membantu pemerintah Republik Indonesia dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia sesuai dengan Undang Undang Dasar 1945 dan Garis Garis Besar Haluan Negara yang berazaskan Pancasila, serta menghasilkan tenaga-tenaga pembangunan dalam bidang-bidang keahlian tertentu, yang sesuai dengan jurusan yang ada.

¹²² Dokumentasi nomor: 1/D/27-08/2016

2) Tujuan Institusional :

- (a) Mewujudkan tamatan Muslim yang berkualitas, berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri, dan berguna bagi masyarakat dan negara, beramal menuju terwujudnya masyarakat yang diridhoi Allah SWT.
- (b) Mewujudkan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan lembaga kader umat guna mengantarkan Santri menjadi Santri Muslim dengan kualifikasi intelek ulama dan ulama intelek.
- (c) Mewujudkan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945.

3) Tujuan Pengembangan :

- (a) Mengembangkan kelembagaan yang ada, misalnya, pengembangan kelembagaan, organisasi, personalia, dan peraturan-peraturan pelaksanaannya.
- (b) Mengembangkan sarana fisik, termasuk pengadaan lahan dan ruangan kegiatan dan administrasi
- (c) Meningkatkan pengembangan anggaran pendapatan dengan meningkatkan usaha lain yang dianggap sah.

4. Motto Pondok Pesantren Al Hidayah

“Mempertahankan tradisi lama yang baik dan menerima metode baru yang lebih baik”.¹²³

5. Profil Lembaga Pendidikan Islam Al Hidayah

¹²³ Dokumentasi nomor: 1/D/27-08/2016

Lembaga pendidikan Al-Hidayah merupakan lembaga pendidikan dengan sistem pendidikan terintegrasi, yaitu perpaduan dari sistem tradisional (salaf) dan modern yang memadukan dan menyeimbangkan antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama, dengan tetap menjaga serta melestarikan kearifan lokal dan tradisi-tradisi ajaran *Ahlus Sunnah Wal Jama'ah*. Hal ini tidak terlepas dari motto Pondok Pesantren Al-Hidayah (المحافظة علي القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصح) memelihara tradisi lama yang baik, dan mengadopsi metode baru yang lebih baik).

Adapun lembaga-lembaga pendidikan yang dibawah naungan Al Hidayah di antaranya adalah:¹²⁴

a. Islamic Modern School (IMS) Al-Hidayah

- 1) PAUD Salsabila
- 2) Roudlotul Athfal (RA) Al-Hidayah
- 3) Madrasah Ibtida'iyah (MI) Al-Hidayah

➤ Kegiatan Ekstra

- a) Pramuka
- b) Kaligrafi
- c) Melukis
- d) Seni islami
- e) Pidato (Bahasa Arab, Inggris & Indonesia)
- f) Olah Raga (Futsal, Voli & Tenis Meja)
- g) Qiroah

b. MadrasahTsanawiyah Al-Hidayah (Matsahida)

¹²⁴ Dokumentasi nomor: 2/D/27-08/2016

➤ Kegiatan Ekstra

- 1) Pramuka
- 2) Kaligrafi
- 3) Seni islami
- 4) Pidato (Bahasa Arab, Inggris & Indonesia)
- 5) Bina Lingkungan & Keterampilan
- 6) Olah Raga (Futsal, Voli & Tenis Meja)
- 7) Karya Ilmiah Remaja (KIR)
- 8) Pendalaman Kitab
- 9) Qiroah

c. Madrasah Aliyah Al-Hidayah (Mahida)

➤ Program Studi (Prodi) :

- 1) Ilmu Pengetahuan Alam (IPA)
- 2) Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)
- 3) Keagamaan (KAG)

➤ Kegiatan Ekstra

- 1) Pramuka
- 2) Kaligrafi
- 3) Seni islami
- 4) Pidato (Bahasa Arab, Inggris & Indonesia)
- 5) Bina Lingkungan& Keterampilan
- 6) Olah Raga (Futsal, Voli & Tenis Meja)
- 7) Karya Ilmiah Remaja (KIR)

- 8) Pendalaman Kitab
- 9) Qiroah
- d. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kesehatan Ibnu Sina
 - Kegiatan Ekstra
 - 1) Pramuka
 - 2) Kaligrafi
 - 3) Seni islami
 - 4) Pidato (Bahasa Arab, Inggris & Indonesia)
 - 5) Bina Lingkungan & Keterampilan
 - 6) Olah Raga (Futsal, Voli & Tennis Meja)
 - 7) Karya Ilmiah Remaja (KIR)
 - 8) Pendalaman Kitab
 - 9) Qiroah
- e. Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA)
- f. Madrasah Diniyah Al-Hidayah (Madinah)
 - 1) . Madrasah Diniyah Ula
 - 2) Madrasah Diniyah Wustho
- g. Madrasah Al-Qur'an
- h. Al-Hidayah English and Arabic Course (AEAC)
- 6. Dewan Pengurus YPI AL-HIDAYAH**

STRUKTUR KEPENGURUSAN PONDOK PESANTREN AL-HIDAYAH ¹²⁵

Ketua Yayasan : KH. Khoirul Anam Mu'min, SH., M.HI

¹²⁵ Dokumentasi nomor: 3/D/27-08/2016

Pengasuh : KH. Khoirul Anam Mu'min, SH., M.HI
Hj. Endah Khoirul Anam, M.Pd.I

Pembantu Umum : Ustadz Muttaqin Mu'min, S.Pd., M.Pd.I
Ustadz Idham Cholid, M.Pd.I

Dewan
Pembimbing Putra : Ustadz A. A. Miftahur Rizal
Ustadz Ama' Khisbul Maulana, S.HI
Ustadz Khoiri, S.Pd
Ustadz Ahmad Sholihin, S.Pd
Ustadz Dukan Khoiri
Ustadz Abdullah Anshor, S.Pd.I
Ustadz Masruri

Dewan
Pembimbing Putri : Ustadzah Siti Chotijah, S.Pd.I
Ustadzah Zahroh Nur Rohmah, S.H.I
Ustadzah Kurniatur Rohmah, S.Pd.
Ustadzah Nurul Hidayah, S.Ps.
Ustadzah Nurul Azizah
Ustadzah Ema Halimatus Sa'diyah

7. Keadaan Guru dan Santri

Tabel 4.1 Nama Ustadz/ustadzah Madrasah Diniyah Al Hidayah dan Mata Pelajaran Yang Di Ampu¹²⁶

N O	NAMA USTADZ (LENGKAP)	Jenis Kelamin		MENGAJAR (MATA PELAJARAN)	Pend Terakhir
		L	P		
1	2	3	4	5	6
1	KH. Khoirul Anam Mu'min, SH. M.HI	L		قراءة الكتب	S2
2	Hj. Sri Endah Wahyuni, M. Pd. I		P	قراءة الكتب	S2
3	Mutakin, S.Pd., M.Pd.I	L		الفقه/قراءة الكتب	S2

¹²⁶ Dokumentasi nomor: 4/D/27-08/2016

4	Masrurotul Ngazizah, S.Pd.I.		P	اخلاق	S1
5	Ahmad Fhadil, S.HI	L		الفقه	S1
6	Idham Kholid, M.Pd.I	L		الفقه	S2
7	Yunita Dwi Fithriyani, M.Pd.I.		P	اخلاق	S2
8	M. Maimun, S.Pd.I.	L		النحو والصرف/قراءة الكتب	S1
9	A. A. Miftahur Rizal	L		النحو والصرف	MA
10	A. Najmudin	L		النحو والصرف	MA
11	Alayk Mubarak, S.HI.	L		الفقه	S1
12	Ama` Khisbul Maulana, S.HI	L		الفقه/قراءة الكتب	S1
13	Khoiri, S.Pd	L		الفقه	S1
14	M. Rodli	L		قراءة الكتب	MA
15	Ma'ruf Toyibi	L		النحو والصرف/قراءة الكتب	SMA
16	Maskuri, S.Pd.I	L		الفقه	S1
17	Yasin Yusuf, S.Pd.I	L		اخلاق	S1
18	Abdullah Anshor	L		الفقه	S1
19	Dukan Choiri, S.Pd.I	L		قراءة الكتب	MA
20	Yasin Suheru	L		اخلاق	MA
21	Almaratus Sholikhah		P	قراءة الكتب	MA
22	Ema Halimatus S.		P	الفقه	MA
23	Khusnul Khotimah, S.Pd.I		P	النحو والصرف	S1
24	Nurul Azizah		P	الفقه	MA
25	Siti Chotijah		P	اخلاق	MA
26	Siti Mahmudah		P	النحو والصرف	MA
27	Zahra Nur Rohmah, S.H.I		P	عملاق	S1
28	Zaini zuhri	L		الفقه	MA
29	Dyah Eka Wulan Suci,S.Pd		P	اخلاق	S1

30	H. Achmad Asyari	L		الفتحه	MA
31	Drs. Marwan	L		النحو والصرف	S1

Sedangkan nama guru-guru yang mengajar lembaga formal dibawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Al Hidayah dapat dilihat di lampiran dokumentasi.¹²⁷

Adapun jumlah santri di Pesantren al Hidayah, tercatat pada tahun 2015-2016 terdapat 886 santri, dengan rincian santri mukim sejumlah 686 santri dan santri laju sejumlah 200 orang santri.

8. Jadwal Pondok Pesantren Al Hidayah

Tabel 4.2 JADWAL KEGIATAN PONDOK PESANTREN AL HIDAYAH¹²⁸

❖ KEGIATAN RUTINAN

No	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	04.00 - 04.30	Jama'ahSubuh	SemuaSantri
2	04.30 - 05.30	PengajianWetonKlasikal	SemuaSantri
3	06.45 - 13.45	Sekolah	SemuaSantri
4	13.45–15.00	Istirahat	SemuaSantri
5	15.00 - 15.30	Jama'ahAshar	SemuaSantri
6	15.30 - 16.30	Madrasah Diniyah	SemuaSantri
7	16.30 - 17.45	Istirahat + Makan Sore	SemuaSantri
8	17.45 - 19.00	Jama'ahMaghrib + Madrasah Al Qur'an	SemuaSantri
9	19.00 - 19.30	Jama'ahIsya' + Lalaran	SemuaSantri
10	19.30 - 20.00	Evening Language	SemuaSantri
11	20.00 - 21.00	1. Taqror/belajarbersama	SemuaSantri
		2. Sorogan/Muhafadhoh	SantriKhusus
12	21.00 - 04.00	Bobokmanis	SemuaSantri

❖ KEGIATAN MINGGUAN

¹²⁷ Dokumentasi nomor: 8/D/01-09/2016

¹²⁸ Dokumentasi nomor: 5/D/27-08/2016

No	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	MalamJum'ah	Muhadloroh	SemuaSantri
		Diba'iyah/Barjanji	SemuaSantri
2	Jum'ahPagi	Ro'an/Bersih-bersihLingkungan	SemuaSantri
3	Jum'ah Sore	TilawatilQiro'ah	SemuaSantri
4	MalamSabtu	BahtsulKutub	SantriKhusus
5	MingguPagi	Olah Raga/Futsal	Bagi yang berminat
7	Minggu Siang	LatihanHadroh/Qosidah/Gambus	Bagi yang berminat
8	MalamSenin	Fashohah/Tartilul Qur'an	Kelas I,II,III MTs Pa
9	MalamSelasa	Fashohah/Tartilul Qur'an	Kelas I,II,III MTs Pa
10	MalamRabu	Fashohah/Tartilul Qur'an	Kelas I,II,III MTs Pi
11	MalamRabu	KajianIlmiah	SantriKhusus
12	MalamKamis	Fashohah/Tartilul Qur'an	Kelas I,II,III MTs Pi
13	MalamSabtu	Fashohah/Tartilul Qur'an	Kelas I MTs Pa/Pi

❖ KEGIATAN BULANAN/SELAPANAN

No	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	MalamJum'atLegi	IstighosahKubro	SemuaSantri
2	SetiapMingguPon	Khataman Qur'an Bin Nadhor	Santri Putra
3	SetiapTgl 11 Qomariyah	Manaqiban	SemuaSantri

❖ KEGIATAN TAHUNAN

1. Pondok Romadhon
2. Al Haflatul Kubro akhirussannah.

9. Organisasi Santri YPI AL-HIDAYAH

Adapun Organisasi Santri YPI Al-Hidayah adalah sebagai berikut:¹²⁹

- a) Pengurus PP. Al-Hidayah Putra

¹²⁹ Dokumentasi nomor: 6/D/27-08/2016

- b) Pengurus PP. Al-Hidayah Putri
- c) OSIS MTs Al-Hidayah
- d) OPMA MA Al-Hidayah
- e) Komunitas baca AMUBA MA Al-Hidayah
- f) IPNU-IPPNU MA Al-Hidayah
- g) Seni Musik Gambus “Nida Buana” Al-Hidayah
- h) Marching Band

10. Prestasi Al Hidayah

Prestasi Pondok Pesantren Al Hidayah di bidang Akademik dan Non Akademik.¹³⁰

1. Bidang Akademik :
 - a. Juara 2 olimpiade PAI tingkat Provinsitahun 2012
 - b. Juara 1 olimpiade Matematika tingkat MKK/Kabupaten tahun 2011
 - c. Juara 1 olimpiade PAI tingkatKabupaten tahun 2012
 - d. Juara 1 olimpiade Fisika tingkat Kabupaten tahun 2012
 - e. Juara 3 olimpiasde Ekonomi tingkat Kabupaten tahun 2012
2. Bidang non Akademik :
 - a. Juara 1 pidato Bahasa Inggris tingkat Kabupaten dan Provinsi
 - b. Juara 1 pidatoBahasa Arab tingkatKabupaten dan Provinsi
 - c. Juara 1 tartil tingkat kabupaten Lima tahun berturut-turut sampai sekarang

alumni al-Hidayah ikut tes beasiswa santri diterima diperguruan tinggi favorit ditanah air.

¹³⁰ Dokumentasi nomor: 6/D/27-08/2016

- d. Runner Up Liga santri tahun 2016 zona Jawa timur barat.

11. Qonun Pondok Pesantren Al Hidayah

Sebagaimana Negara Indonesia yang mempunyai UUD 1945, lembaga al Hidayah juga yang mempunyai undang-undang yang wajib di taati keluarga besar pesantren, agar kegiatan dapat berjalan dengan baik dan lancar. Adapun undang-undang tersebut lebih jelasnya bisa dilihat dilampiran tesis ini.¹³¹

B. Deskripsi Data Khusus

1. Perencanaan strategi Pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi

Perencanaan adalah suatu langkah-langkah efektif yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Di Pondok Pesantren Al Hidayah, perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan dengan langkah-langkah:

- a. Pengamatan Lingkungan internal dan eksternal organisasi

Pengamatan internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lembaga, yang didalamnya terdapat variabel struktur lembaga, budaya atau nilai lembaga serta sumber daya yang dimiliki Pondok Pesantren Al Hidayah. Di Pondok Pesantren Al Hidayah, untuk struktur yayasan sudah terbentuk dan berjalan sejak awal berdirinya pesantren, dengan ketua yayasan sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Al Hidayah adalah KH. Khoirul Anam Mu'min, SH.MH.I. sebagai pemegang struktur tertinggi, selanjutnya struktur di bawah kyai adalah pembantu umum yang menempati strata kedua setelah pengasuh pesantren

¹³¹ Dokumentasi nomor: 7/D/01-09/2016

dalam pelaksanaan kegiatan. Pembantu umum ini yang akan melaksanakan tugas-tugas penting yang sudah di setujui oleh pengasuh, selanjutnya dibawah pembantu umum adalah ustadz yang menjadi pembimbing santri putra dan santriwati. Para pembimbing ini yang akan mendidik para santri, dan sendiko dawuh atas setiap keputusan yang telah di mandatkan oleh pimpinan pesantren. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat di lampiran tesis.¹³²

Selanjutnya budaya organisasi, budaya adalah pola keyakinan atau nilai-nilai yang dilestarikan oleh pesantren. Di Pondok Pesantren Al Hidayah nilai-nilai yang dikembangkan adalah nilai-nilai Ilahiyah dan nilai Insaniyah. Nilai Ilahiyah ini adalah meningkatkan ketaqwaan santri, keimanan, keikhlasan, tawakal, sabar dan bersyukur atas karunia Tuhan. Sedangkan nilai insaniyah yang di lestarikan adalah nilai-nilai persaudaraan antar sesama muslim, musyawarah untuk mufakat, amanah dan sikap tolong menolong. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Idham Kholid selaku pengurus Pesantren:

Di Pondok Pesantren Al Hidayah nilai-nilai yang dikembangkan adalah nilai-nilai Ilahiyah dan nilai Insaniyah. Nilai Ilahiyah ini adalah meningkatkan ketaqwaan santri, keimanan, keikhlasan, tawakal, sabar dan bersyukur atas karunia Tuhan. Sedangkan nilai insaniyah yang di lestarikan adalah nilai-nilai persaudaraan antar sesama muslim, musyawarah untuk mufakat, amanah dan sikap tolong menolong. Nilai nilai ini yang selalu di biasakan kepada santri dan keluarga pesantren untuk menjadi kader islam yang sesungguhnya sesuai ajaran Nabi.¹³³

Variabel selanjutnya yang perlu dikaji dalam pengamatan lingkungan internal adalah sumber daya yang ada dipesantren, sumber daya ini bisa berupa sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi. Di Pondok Pesantren Al

¹³² Dokumentasi nomor: 2/D/27-08/2016

¹³³ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

Hidayah jika dilihat dari segi tenaga sumber daya manusia yang ada, memiliki 31 tenaga pengajar dengan rincian 5 orang Ustadz/Ustadzah dengan lulusan S2, 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan S1 dan 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan SMA dengan sebagian besar adalah lulusan dari pondok pesantren salaf.¹³⁴ Sedangkan dari segi sumber daya keuangan, di Pondok pesantren Al Hidayah selalu melakukan terobosan untuk meningkatkan perekonomian pesantren, saat ini sudah ada koperasi santri yang menyediakan kebutuhan sekolah dari para santri, selain itu pesantren mendirikan Al Hidayah Hijaz's Tour, yaitu lembaga yang melayani jasa tour dan umroh ke kota suci Makkah, lembaga tersebut berdiri tahun 2015. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Idham kholid sebagai berikut:

Di bidang perekonomian, di Pondok pesantren Al Hidayah selalu melakukan terobosan dan membaca peluang untuk meningkatkan perekonomian pesantren, saat ini sudah ada koperasi santri yang menyediakan kebutuhan sekolah dari para santri, selain itu pesantren mendirikan Al Hidayah Umroh dan Tour, yaitu lembaga yang melayani jasa tour dan umroh ke Makkah¹³⁵

Setelah melaksanakan pengamatan internal, kemudian dilakukan pengamatan eksternal lembaga yang terdiri dari lingkungan kinerja dan lingkungan social pesantren. Lingkungan kinerja lebih dominan pada pengamatan tentang pesaing dari lembaga dan pelanggan atau masyarakat pemanfaat dari kegiatan pesantren. Di pesantren Al Hidayah, persaingan dari lembaga sejenis cukup kompetitif, di kecamatan Kendal sendiri terdapat tiga Pesantren lain yang juga punya pengaruh yang kuat untuk masyarakat, selain itu lembaga pendidikan umum lainnya juga ada di kota kecamatan Kendal. Menyikapi hal itu, ternyata

¹³⁴ Dokumentasi nomor: 3/D/27-08/2016

¹³⁵ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

pesantren Al Hidayah lebih memilih memasarkan pesantren ke seluruh kecamatan di Ngawi bahkan dari luar propinsi dan luar Jawa. Saat ini sumber daya manusia yang ada di pesantren terus dikembangkan untuk lebih menarik simpati dari masyarakat, berbagai kegiatan penunjang terus dilakukan pesantren. Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi perhatian khusus pesantren dalam rangka memberikan penawaran lebih kepada masyarakat, bahwasannya jika menempatkan santri di Al Hidayah kualitas santri lulusan pasti baik bahkan lebih baik dari lembaga lainnya.

Selain bidang pesaing dari lembaga, pengamatan eksternal juga membahas tentang harapan masyarakat sebagai pengguna dari manfaat pesantren. Di era modern ini, tentunya berakibat pada mulai bertambahnya tuntutan masyarakat tentang lembaga pendidikan, bukan hanya pada ilmu agama saja, tetapi juga pada ilmu umum dan teknologi. Dengan munculnya tuntutan dari masyarakat, maka pesantren seyogjanya membekali sumber daya yang ada dengan kemampuan yang berimbang juga, jika tidak mau berinovasi maka pesantren akan tertinggal dan ditinggalkan masyarakat. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Yunita, pembimbing putri di Al Hidayah:

Di kecamatan Kendal sendiri terdapat tiga Pesantren lain yang juga punya pengaruh yang kuat untuk masyarakat, selain itu lembaga pendidikan umum lainnya juga ada di kota kecamatan Kendal. Menyikapi hal itu, ternyata pesantren Al Hidayah lebih memilih memasarkan pesantren ke seluruh kecamatan di Ngawi bahkan dari luar propinsi dan luar Jawa. Saat ini sumber daya manusia yang ada di pesantren terus dikembangkan untuk lebih menarik simpati dari masyarakat, berbagai kegiatan penunjang terus dilakukan pesantren. Di era modern ini, tentunya berakibat pada mulai bertambahnya tuntutan masyarakat tentang lembaga pendidikan, bukan hanya pada ilmu agama saja, tetapi juga pada ilmu umum dan teknologi. Dengan munculnya tuntutan dari masyarakat, maka pesantren seyogjanya membekali sumber

daya yang ada dengan kemampuan yang berimbang juga, jika tidak mau berinovasi maka pesantren akan tertinggal dan ditinggalkan masyarakat.¹³⁶

Setelah melakukan pengamatan lingkungan kinerja, dilanjutkan dengan pengamatan lingkungan social, lingkungan social ini ialah bisa berupa ekonomi masyarakat dan perkembangan teknologi. Kewajaran apabila masyarakat yang ekonominya membaik, akan menuntut layanan yang lebih baik juga, tetapi hal ini juga jangan harus menyulitkan bagi masyarakat yang kekurangan untuk menuntut ilmu dipesantren. Pesantren tetap akan berada prinsip moderat, yaitu senantiasa memperbaiki diri dengan kemajuan zaman, tetapi tidak meninggalkan identitas aslinya. Selain ekonomi masyarakat juga berpengaruh terhadap keinginan masyarakat, kemajuan teknologi juga menjadi bagian penting. Sumber daya manusia di pesantren harus melek teknologi, agar tidak tertinggal. Salah satu pemanfaatan teknologi di Al Hidayah adalah dengan membuat blog tentang pesantren. Hal ini senada dengan yang disampaikan Yunita salah ustdzah di Pesantren Al Hidayah:

Kewajaran apabila masyarakat yang ekonominya membaik, akan menuntut layanan yang lebih baik juga, tetapi hal ini juga jangan harus menyulitkan bagi masyarakat yang kekurangan untuk menuntut ilmu dipesantren. Pesantren tetap akan berada prinsip moderat, yaitu senantiasa memperbaiki diri dengan kemajuan zaman, tetapi tidak meninggalkan identitas aslinya. Selain ekonomi masyarakat juga berpengaruh terhadap keinginan masyarakat, kemajuan teknologi juga menjadi bagian penting. Sumber daya manusia di pesantren harus melek teknologi, agar tidak tertinggal. Salah satu pemanfaatan teknologi di Al Hidayah adalah dengan membuat blog tentang pesantren.¹³⁷

b. Perumusan strategi

¹³⁶ Yunita, Ngawi, 01 September 2016, 02/W/01-09/2016.

¹³⁷ Yunita, Ngawi, 01 September 2016, 02/W/01-09/2016.

Langkah selanjutnya setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal pondok pesantren adalah dengan perumusan strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren. Dalam perumusan strategi ini, pesantren mendasarkan pada visi misi lembaga, tujuan lembaga pesantren, strategi yang digunakan oleh lembaga dan kebijakan yang ditetapkan.

1. Visi dan misi

Visi pondok pesantren Al Hidayah adalah menyiapkan generasi yang memiliki kualitas sumber daya manusia di bidang imtaq dan iptek serta peka terhadap masalah social. Sedangkan misi pondok pesantren Al Hidayah mendidik santri agar memiliki pemahaman agama yang mendalam dan mampu mengamalkan, serta mendidik santri memahami iptek dan mampu bersosialisasi dengan masyarakat yang heterogen.¹³⁸

Jika melihat pada visi misi pondok pesantren Al Hidayah diatas maka pengembangan sumber daya manusia di pesantren juga harus mendasarkannya. Pengembangan sumber daya manusia khususnya para ustadz di pesantren juga mengarah pada peningkatan kemampuan di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan bermasyarakat.

Jika melihat data tentang kuantitas ustadz di pesantren bahwasannya semua ustadz adalah alumni pondok pesantren salaf maka sumber daya yang ada bisa di anggap mampu untuk memenuhi visi pesantren untuk mendapatkan kualitas santri yang beriman dan bertaqwa dan peka terhadap masalah social kemasyarakatan. Namun jika dihadapkan pada visi untuk memiliki kualitas santri

¹³⁸ Dokumentasi nomor : 1/D/27-08/2016

yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Visi misi pondok pesantren Al Hidayah adalah pada ranah imtaq, iptek dan social kemasyarakatan. Maka pengembangan sumber daya manusia di pesantren juga didasarkan pada visi misi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia khususnya para ustadz di pesantren juga mengarah pada peningkatan kemampuan di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan bermasyarakat. Semua ustadz adalah alumni pondok pesantren salaf maka sumber daya yang ada bisa di anggap mampu untuk memenuhi visi pesantren untuk mendapatkan kualitas santri yang beriman dan bertaqwa dan peka terhadap masalah social kemasyarakatan. Namun jika dihadapkan pada visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya.¹³⁹

2. Tujuan

Tujuan membantu lembaga menerjemahkan visi misi kepada tindakan yang nyata. Tujuan pondok pesantren Al Hidayah untuk mencerdaskan generasi bangsa dan *lii'ilaikalimatillah*, sehingga dalam realisasinya pondok pesantren harus memiliki kualifikasi sumber daya manusia yang baik dan terpercaya. Hal ini memang tidak mudah, karena sumber daya manusia khususnya pendidik pesantren harus memiliki sekian banyak kemampuan untuk memenuhinya, baik di bidang imtaq dan iptek. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Ama' selaku ustadz pesantren sebagai berikut:

Tujuan pondok pesantren Al Hidayah untuk mencerdaskan generasi bangsa dan *lii'ilaikalimatillah*, sehingga dalam realisasinya pondok pesantren harus memiliki kualifikasi sumber daya manusia yang baik. Hal ini memang tidak mudah, karena sumber daya manusia khususnya

¹³⁹Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

pendidik pesantren harus memiliki sekian banyak kemampuan untuk memenuhinya, baik di bidang imtaq dan iptek.¹⁴⁰

3. Strategi

Strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Al Hidayah dengan cara pertama melakukan pertemuan atau musyawarah di awal-awal tahun pembelajaran yang dihadiri semua anggota pengurus pesantren dan juga ustadz-ustadzah. Dalam rapat tersebut akan disampaikan progres Pondok Pesantren Al Hidayah dari tahun lalu sampai saat ini, hal itu juga sebagai bahan evaluasi bersama terkait situasi kondisi pondok pesantren. Berkaitan dengan bahasan sumber daya manusia yang dimiliki pesantren, juga akan dilakukan evaluasi. Semua hal yang masuk dari anggota musyawarah dan menjadi poin penting akan dilakukan pencatatan secara khusus untuk ditindak lanjuti.

Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idam Kholid selaku Pengurus yayasan:

Di Al Hidayah setiap awal tahun dilaksanakan musyawarah bersama, semua komponen pesantren kami hadirkan di dalamnya. Dalam rapat akan disampaikan perkembangan yang ada di pesantren, baik negative maupun positif. Dan kami lakukan evaluasi terhadap permasalahan yang muncul, semua usulan, saran, kritik yang muncul dari peserta akan dicatat dan selanjutnya di pilah yang mana yang menjadi poin utama untuk segera di tindak lanjuti. Untuk pengembangan SDM pesantren juga dibahas dalam musyawarah ini, berkaitan dengan kelemahan apa saja yang masih dimiliki oleh pesantren tentang sumber daya manusianya. Dan sumber daya manusia yang seperti apa yang diinginkan oleh pesantren sesuai dengan visi pesantren.¹⁴¹

Dalam pertemuan tersebut akan dibentuk tim yang akan membahas secara khusus berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia di

¹⁴⁰ Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/08-09/2016.

¹⁴¹ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

pesantren, yang terdiri dari ustadz senior. Tim ini yang akan membahas kondisi sumber daya manusia di pesantren berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dan yang akan melaksanakan program kerja berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pesantren. Selain membahas kondisi saat ini, tim ini juga akan membahas tentang kebutuhan sumber daya manusia untuk tahun yang akan datang atau tahun yang sedang berjalan.

Hal ini juga tidak meninggalkan dari visi pesantren untuk membentuk kualitas sumber daya manusia yang unggul di bidang iman dan taqwa serta di bidang iptek. Sehingga rancangan kebutuhan SDM untuk tahun yang akan berjalan juga disesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Yaitu SDM yang religious dan paham terhadap teknologi zaman sekarang, agar pesantren tidak tertinggal. Selain mendasarkan pada visi misi pesantren, nilai-nilai yang ada di pesantren juga menjadi pijakan dalam pengembangan sumber daya manusia, nilai-nilai Ilahiyah pesantren seperti keimanan, ketaqwaan, kejujuran, keikhlasan menjadi landasan didalamnya, selain nilai ilahiyah, nilai insaniyah juga menjadi dasar, nilai ini berupa akhlakul karimah, menjaga tali persaudaraan, amanah. Sehingga dalam perencanaan kebutuhan sdm, persyaratan pemenuhan nilai ilahiyah dan insaniyah pesantren juga menjadi pertimbangan. Hal ini seperti ditegaskan kembali oleh bapak Idam kholid, sebagai berikut:

Visi dan cita-cita Al Hidayah adalah untuk membentuk manusia yang berkualitas dari segi imtaq dan iptek, tentunya setiap tahun akan ada evaluasi dari sumber daya manusia yang ada dalam rangka mewujudkan harapan dari pesantren tersebut. Selain visi pesantren, nilai-nilai pesantren yaitu nilai ilahiyah atau ketuhanan dan nilai insaniyah atau kemanusiaan juga menjadi pijakan. Nilai ilahiyah berupa keimanan, ketaqwaan, kejujuran, keikhlasan, sedangkan nilai-nilai insaniyah di pesantren adalah akhlakul karimah, menjaga tali persaudaraan, amanah

dan nilai-nilai kemanusiaan lainnya. Dan dalam pelaksanaan perancangan kebutuhan SDM pihak lembaga akan diserahkan ke ustadz yang kami anggap mampu. Dalam melaksanakan rancangan tersebut, lembaga juga berkoordinasi dengan sekolah formal yang ada di bawah naungan pesantren. Karena peningkatan jumlah siswa sekolah pagi juga akan berefek positif bagi jumlah santri di pesantren. Sehingga perancangan kebutuhan bisa benar-benar sesuai dengan situasi kondisi di lapangan.¹⁴²

Jika pertemuan segenap komponen pengurus pesantren untuk membincang kondisi internal pesantren, maka untuk mengetahui harapan-harapan masyarakat selaku pengguna jasa dan layanan pesantren juga diadakan pertemuan dengan masyarakat. Pertemuan ini sangat diperlukan untuk membaca peluang eksternal yang ada di masyarakat. Pesantren harus mampu dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Karena tidak bisa dipungkiri pengguna utama layanan dari keberadaan pondok pesantren adalah masyarakat sekitar.

Dalam hal ini pesantren sering kali mengundang tokoh masyarakat, perangkat desa, pihak kecamatan dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di pesantren. Selain itu setiap tahun orang tua santri dihadirkan di pesantren, sehingga forum silaturahmi bisa terjaga. Dalam forum tersebut, wali santri diberikan kebebasan memberikan usulan dan kritikan yang membangun bagi pesantren, sehingga akan diketahui keinginan dan harapan dari masyarakat berkaitan dengan program pesantren.

Satu hal yang menarik dari model pertemuan seperti ini, yang mana diketahui kebutuhan dari masyarakat adalah anaknya bisa bersekolah di bidang ilmu kesehatan/umum namun tetap mengasah keahliannya di pesantren, yang kemudian

¹⁴² Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

ditindak lanjuti oleh pesantren dengan mendirikan SMK Kesehatan Ibnu Sina yang berderi tahun 2016.

Hal ini seperti yang di sampaikan ibu Yunita selaku ustadazh di Al Hidayah sebagai berikut:

Di pondok pesantren Al Hidayah sering diadakan pertemuan dengan tokoh masyarakat dan pemerintah daerah, dan juga orang tua santri juga kami hadirkan setiap tahun sebagai bahan laporan lembaga kepada wali santri. Selain laporan dari pesantren, masyarakat atau wali juga diberikan waktu dan kesempatan untuk menyampaikan unek-unek dan gagasannya mengenai kondisi pesantren. Sehingga kami tau kekurangan kami.¹⁴³

Setelah tim ini menyelesaikan tugas melakukan pendataan berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia yang ada dipesantren, kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisa berdasarkan data yang sudah dikumpulkan oleh tim. Ada beberapa hal yang menjadi catatan penting disini, bahwasannya keadaan ustadz di Al Hidayah adalah 5 orang bergelar sarjana magister, 13 orang bergelar akademik S1 dan 13 orang ustadz adalah lulusan SMA. Walaupun tidak bisa di pungkiri walaupun mereka berijazah SMA/Aliyah adalah sudah sangat ahli dalam keilmuan keagamaan namun untuk memenuhi kebutuhan akademik dan juga tuntutan zaman saat ini, yang mana masyarakat juga mempertimbangkan aspek ijasah dari para guru. Maka Pondok pesantren mewajibkan para guru yang berijazah Aliyah ini untuk melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak Anim selaku ustadz di Al Hidayah sebagai berikut:

Keadaan ustadz di Al Hidayah adalah 5 orang bergelar sarjana magister, 13 orang bergelar akademik S1 dan 13 orang ustadz adalah lulusan SMA. Mereka yang berijazah SMA/Aliyah adalah sudah sangat ahli

¹⁴³ Yunita, Ngawi, 01 September 2016, 02/W/01-09/2016.

dalam keilmuan keagamaan, namun untuk memenuhi kebutuhan akademik dan juga tuntutan zaman saat ini. Maka Pondok pesantren mewajibkan para guru yang berijasah Aliyah ini untuk melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi.¹⁴⁴

Selain berkaitan dengan peningkatan keilmuan akademik, karena tujuan pesantren adalah untuk membentuk generasi yang mempunyai keimanan dan ketaqwaan yang kuat. Maka kemampuan pada bidang agama dari para ustadz juga menjadi perhatian, khususnya bagi ustadz muda dan baru masuk di lingkungan pondok pesantren Al Hidayah. Dalam hal ini untuk meningkatkan kemampuan guru muda ini diadakan pelatihan penguasaan kitab kuning, yang di pesantren akan diadakan setiap tahun. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Yunita selaku ustadzah pesantren sebagai berikut:

Di Al Hidayah peningkatan SDM guru, khususnya guru muda diadakan pelatihan yang dilaksanakan setiap tahun, mengirimkan utusan untuk mengikuti undangan workshop dan pelatihan di luar, seperti yang baru kita laksanakan mengirim ustadz ke Malang untuk pelatihan pengelolaan pondok pesantren yang diadakan Kemenag Jatim, memotivasi untuk para ustadz untuk berjuang dan bersemangat dalam menyampaikan ilmu kepada santri, untuk pendalaman materi kitab kuning dilaksanakan pelatihan al-Ghoyah.¹⁴⁵

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan cara cepat membaca kitab kuning, pesantren bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang. Seluruh Ustadz pesantren, mengikuti kegiatan ini.¹⁴⁶

Masyarakat modern saat ini selain menuntut pada peningkatan kemampuan keagamaan juga menuntut peningkatan keahlian pada kemampuan umum, semisal kemampuan bahasa Inggris. Di pondok pesantren Al Hidayah juga

¹⁴⁴ Anim, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 05/W/08-09/2016.

¹⁴⁵ Yunita, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 10/W/08-09/2016

¹⁴⁶ Observasi, Ngawi, 03 september 2016, 02/O/03-09/2016

terdapat lembaga khusus yang membidangi peningkatan kemampuan bahasa santri, yakni "Al Hidayah English and Arabic Course". Untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang bahasa ini, khususnya bahasa Inggris, pondok pesantren Al Hidayah melakukan terobosan yang sudah dilakukan sejak tahun 2012 yaitu bekerja sama dengan lembaga kursus dari Pare Kediri yang mana sudah jamak diketahui bahwasannya di Pare adalah pusatnya bahasa Inggris di Jawa Timur.

Kerjasama itu dilakukan dengan setiap tahun mendatangkan guru dan siswa dari Pare Kediri untuk mengajar bahasa Inggris di pondok pesantren Al Hidayah. Kegiatan ini biasanya berlangsung selama sebulan, yang mana kegiatan ini mempunyai efek yang positif bagi guru yang menangani bahasa Inggris di Pesantren untuk meningkatkan kemampuannya dengan berinteraksi dengan para ahli bahasa dari Kediri tersebut, ilmu-ilmu baru berkaitan dengan pembelajaran bahasa Inggris bisa diperoleh dari mereka. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Pondok Pesantren Al Hidayah sudah beberapa tahun punya program khusus peningkatan bahasa Inggris. Yaitu dengan bekerja sama dengan lembaga kursus Pare Kediri, yang memang sudah terkenal mempunyai kemampuan yang baik dalam bahasa Inggris. Mereka akan ikut bermukim di lingkungan pesantren selama satu bulan, metode-metode pembelajaran bahasa Inggris yang terbaru akan segera diterima oleh santri. Ini juga keuntungan buat para guru bahasa Inggris di bawah yayasan Al Hidayah selain untuk peningkatan kemampuan bahasa santri di pesantren.¹⁴⁷

Di pesantren Al Hidayah, terdapat visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua

¹⁴⁷Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 04/W/08-09/2016.

ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Untuk itu pesantren mengadakan pelatihan IT untuk semua guru yang berada dibawah yayasan Al Hidayah.

Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Visi misi pondok pesantren Al Hidayah adalah pada ranah imtaq, iptek dan social kemasyarakatan. Maka pengembangan sumber daya manusia di pesantren juga mendasarkan pada visi misi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia khususnya para ustadz di pesantren juga mengarah pada peningkatan kemampuan di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan bermasyarakat. Semua ustadz adalah alumni pondok pesantren salaf maka sumber daya yang ada bisa di anggap mampu untuk memenuhi visi pesantren untuk mendapatkan kualitas santri yang beriman dan bertaqwa dan peka terhadap masalah social kemasyarakatan. Namun jika dihadapkan pada visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Untuk itu pesantren mengadakan pelatihan IT untuk semua guru yang berada dibawah yayasan Al Hidayah.¹⁴⁸

Selain pelatihan-pelatihan tersebut diatas, yayasan Al Hidayah Juga mengadakan pelatihan-pelatihan lain untuk menunjang pengembangan SDM para guru diantaranya adalah pelatihan Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana yang wajib di ikuti guru Diniyah di Al Hidayah dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah.¹⁴⁹ Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Yayasan Al Hidayah Juga mengadakan pelatihan-pelatihan lain untuk menunjang pengembangan SDM para guru diantaranya adalah pelatihan

¹⁴⁸ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

¹⁴⁹ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana yang wajib di ikuti guru Diniyah di Al Hidayah dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah. Selain itu Al Hidayah aktif mengirimkan delegasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar, seperti pelatihan pengembangan metode pembelajaran di Malang yang di ikuti tahun 2015 dan pelatihan-pelatihan lainnya.¹⁵⁰

Selain kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren, untuk pengembangan SDM ustadz, di Al Hidayah aktif mengirimkan delegasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar, seperti pelatihan pengembangan metode pembelajaran di Malang yang di ikuti tahun 2015 dan pelatihan-pelatihan lainnya.

4. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman tentang bagaimana pengambilan keputusan lembaga berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Di pondok pesantren Al Hidayah pengembangan dilakukan oleh ustadz senior atau dalam jabatan struktur yayasan adalah pembantu umum. Kebijakan dari pondok pesantren Al Hidayah menetapkan tim ini yang akan mengawal kegiatan pengembangan sdm pada tahap pelaksanaannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Idam kholid sebagai berikut:

Dalam pelaksanaan perancangan dan pengembangan kebutuhan SDM pihak lembaga akan masrahne ke ustadz senior yang mana di dilaksanakan oleh pembantu umum yayasan, dimana di pesantren dilaksanakan oleh pembantu umum dalam struktur yayasan Al Hidayah.¹⁵¹

¹⁵⁰ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

¹⁵¹ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

Selanjutnya tim ini yang akan melaksanakan kegiatan pengembangan sdm di Pesantren, dengan dibawah monitoring dan pengawasan dari pimpinan pesantren Al Hidayah.

c. Implementasi strategi

Setelah dilaksanakan perumusan strategi dilanjutkan dengan implementasi strategi yang terdiri dari program apa yang dilaksanakan, anggaran pendanaan program yang telah ditetapkan dan prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dari hasil perumusan strategi didapatkan beberapa hal yang menjadi poin penting dan akan dilanjutkan dengan program khusus, diantaranya adalah peningkatan keilmuan akademik bagi para guru yang mempunyai ijazah SMA/Aliyah. Program ini diadakan untuk menjawab tantangan zaman modern saat ini, bahwasannya masyarakat juga mempertimbangkan aspek gelar akademik para guru. Walaupun sebenarnya bagi kalangan pondok pesantren salaf, gelar itu tidak begitu penting yang terpenting adalah kemampuan yang mendalam dalam ilmu keagamaan. Program peningkatan akademik ini dilaksanakan mulai tahun 2014, hasilnya dari semua guru yang berijazah Aliyah sekarang sedang menempuh pendidikan di Perguruan tinggi, 5 orang di STAI Ngawi dan 8 Orang di STAIM Magetan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak Ama' selaku ustadz di Al Hidayah sebagai berikut:

Program ini diadakan untuk menjawab tantangan zaman modern saat ini, bahwasannya masyarakat juga mempertimbangkan aspek gelar akademik para guru. Walaupun sebenarnya bagi kalangan pondok pesantren salaf, gelar itu tidak begitu penting yang terpenting adalah kemampuan yang mendalam dalam ilmu keagamaan. Program peningkatan akademik ini dilaksanakan mulai tahun 2014, hasilnya dari semua guru yang berijazah

Aliyah sekarang sedang menempuh pendidikan di Perguruan tinggi, 5 orang di STAI Ngawi dan 8 Orang di STAIM Magetan.¹⁵²

Selain program tersebut, pondok pesantren Al Hidayah juga melaksanakan program peningkatan kemampuan membaca kitab kuning bagi ustadz muda di pondok pesantren Al Hidayah. Program dilaksanakan setiap tahun, dan biasanya dilaksanakan setelah dimulainya tahun ajaran baru di pondok pesantren Al Hidayah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ustadzah Yunita sebagai berikut:

Di Al Hidayah peningkatan SDM guru, khususnya guru muda diadakan pelatihan pendalaman materi kitab kuning al-Ghoyah. yang dilaksanakan setiap tahun mulai tahun 2010 dan biasanya setelah tahun ajaran baru. Pelatihan cara cepat membaca kitab kuning bekerja sam dengan Tambak Beras Jombang.¹⁵³

Program selanjutnya untuk peningkatan SDM di pondok pesantren Al Hidayah adalah peningkatan kemampuan bahasa bagi guru dan santri. Untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang bahasa ini, khususnya bahasa Inggris, pondok pesantren Al Hidayah melakukan terobosan yang sudah dilakukan sejak tahun 2012 yaitu bekerja sama dengan lembaga kursus dari Pare Kediri.

Kerjasama itu dilakukan dengan setiap tahun mendatangkan guru dan siswa dari Pare Kediri untuk mengajar bahasa Inggris di pondok pesantren Al Hidayah. Kegiatan ini biasanya berlangsung selama sebulan, yang mana kegiatan ini mempunyai efek yang positif bagi guru yang menangani bahasa Inggris di Pesantren untuk meningkatkan kemampuannya dengan berinteraksi dengan para ahli bahasa dari Kediri tersebut, ilmu-ilmu baru berkaitan dengan pembelajaran

¹⁵² Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/09-09/2016.

¹⁵³ Yunita, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 10/W/08-09/2016

bahasa Inggris bisa diperoleh dari mereka. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Idham kholid sebagai berikut:

Pondok Pesantren Al Hidayah sudah beberapa tahun punya program khusus peningkatan bahasa Inggris. Yaitu dengan bekerja sama dengan lembaga kursus Pare Kediri, yang memang sudah terkenal mempunyai kemampuan yang baik dalam bahasa Inggris. Mereka akan ikut bermukim di lingkungan pesantren selama satu bulan, metode-metode pembelajaran bahasa Inggris yang terbaru akan segera di terima oleh santri. Ini juga keuntungan buat para guru bahasa Inggris di bawah yayasan Al Hidayah selain untuk peningkatan kemampuan bahasa santri di pesantren.¹⁵⁴

Di pesantren Al Hidayah, terdapat visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Untuk itu pesantren mengadakan pelatihan IT untuk semua guru yang berada dibawah yayasan Al Hidayah.

Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Visi misi pondok pesantren Al Hidayah adalah pada ranah imtaq, iptek dan social kemasyarakatan. Maka pengembangan sumber daya manusia di pesantren juga mendasarkan pada visi misi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia khususnya para ustadz di pesantren juga mengarah pada peningkatan kemampuan di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan bermasyarakat. Semua ustadz adalah alumni pondok pesantren salaf maka sumber daya yang ada bisa di anggap mampu untuk memenuhi visi pesantren untuk mendapatkan kualitas santri yang beriman dan bertaqwa dan peka terhadap masalah social kemasyarakatan. Namun jika dihadapkan pada visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Untuk itu pesantren mengadakan pelatihan IT untuk semua guru yang berada dibawah yayasan Al Hidayah.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 04/W/08-09/2016.

¹⁵⁵ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

Selain pelatihan-pelatihan tersebut diatas, yayasan Al Hidayah Juga mengadakan pelatihan-pelatihan lain untuk menunjang pengembangan SDM para guru diantaranya adalah pelatihan Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana yang wajib di ikuti guru Diniyah di Al Hidayah dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah.¹⁵⁶ Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idham Kholid sebagai berikut:

Yayasan Al Hidayah Juga mengadakan pelatihan-pelatihan lain untuk menunjang pengembangan SDM para guru diantaranya adalah pelatihan Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana yang wajib di ikuti guru Diniyah di Al Hidayah dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah. Selain itu Al Hidayah aktif mengirimkan delegasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar, seperti pelatihan pengembangan metode pembelajaran di Malang yang di ikuti tahun 2015 dan pelatihan-pelatihan lainnya.¹⁵⁷

Selain kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren, untuk pengembangan SDM ustadz, di Al Hidayah aktif mengirimkan delegasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar, seperti pelatihan pengembangan metode pembelajaran di Malang yang di ikuti tahun 2015 dan pelatihan-pelatihan lainnya.

Setelah program disepakati idealnya berkaitan dengan anggaran kegiatan di siapkan didalamnya. Untuk pendanaan kegiatan peningkatan keilmuan

¹⁵⁶ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

¹⁵⁷ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 01/W/01-09/2016.

akademik guru, para guru yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dengan dana mandiri dari para guru, dan yayasan merekomendasikan untuk mendapat beasiswa di masing-masing kampusnya. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan cara cepat membaca kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana, kegiatan mendatangkan tutor dari pare Kediri, dan Pelatihan IT untuk guru yayasan Al Hidayah sumber dana berasal dari dana internal pesantren yang memang disiapkan untuk kegiatan peningkatan kapasitas ustadz. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan Quantum Learning dan PTK, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas ustadz-ustadzah dan kegiatan pelatihan metode pembelajaran yang dilaksanakan di Malang untuk pendanaan bersumber dari bantuan program MEDP.

Hal ini seperti yang disampaikan bapak Mubarak sebagai berikut:

Untuk pendanaan kegiatan peningkatan keilmuan akademik guru, para guru yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dengan dana mandiri dari para guru, dan yayasan merekomendasikan untuk mendapat beasiswa di masing-masing kampusnya. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan cara cepat membaca kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana, kegiatan mendatangkan tutor dari pare Kediri, dan Pelatihan IT untuk guru yayasan Al Hidayah sumber dana berasal dari dana internal pesantren yang memang disiapkan untuk kegiatan peningkatan kapasitas ustadz. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan Quantum Learning dan PTK, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas ustadz-ustadzah dan kegiatan pelatihan metode pembelajaran yang dilaksanakan di Malang untuk pendanaan bersumber dari bantuan program MEDP.¹⁵⁸

Di Pondok Pesantren Al Hidayah untuk prosedur pelaksanaan kegiatan yang diprogramkan, tim yang di beri tanggung jawab akan melaksanakan dengan serius dalam realisasinya. Untuk peningkatan keilmuan akademik guru, pihak

¹⁵⁸ Mubarak, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 08/W/08-09/2016

pesantren akan memaksimalkan jejaring yang ada dalam rangka memperoleh beasiswa pendidikan S1 bagi guru yang masih berijasah Aliyah. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan membaca cepat kitab kuning, bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang, yang memang bapak Kyai adalah alumni dari Jombang. Selanjutnya untuk kegiatan peningkatan kemampuan bahasa Inggris, karena memang program sudah berjalan lama, maka pesantren tinggal menghubungi lembaga Pare tersebut, dilanjutkan dengan mengirimkan proposal kerja sama ke lembaga kursus tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan bapak Idam kholid sebagai berikut:

Di Pondok Pesantren Al Hidayah untuk prosedur pelaksanaan kegiatan yang diprogramkan, tim yang di beri tanggung jawab akan melaksanakan dengan serius dalam realisasinya. Untuk peningkatan gelar akademik guru, pihak pesantren akan memaksimalkan jejaring yang ada dalam rangka memperoleh biasa pendidikan S1 bagi guru yang masih berijasah Aliyah. Sedangkan untuk kegiatan pelatihan pendalam kitab kuning akan bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang, yang memang bapak Kyai adalah alumni dari Jombang. Selanjutnya untuk kegiatan peningkatan kemampuan bahasa Inggris, karena memang program sudah berjalan lama, maka pesantren tinggal menghubungi lembaga Pare tersebut, dilanjutka dengan mengirimkan proposal kerja sama ke lembaga.¹⁵⁹

Sedangkan pelatihan-pelatihan lain dalam prosedur pelaksanaannya adalah untuk pelatihan Quantum Learning dan PTK diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya sebagai tutor, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah pesantren bekerja sama dengan UIN Surabaya dan IAIN Ponorogo, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana di Al Hidayah dilaksanakan dengan bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang dan untuk pelatihan penyusunan RKM dan capacity

¹⁵⁹Idam kholid, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 09/W/09-09/2016

building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah dilaksanakan bekerja sama dengan Universitas Darul Ulum Jombang. Hal ini seperti yang disampaikan bapak Mubarak sebagai berikut:

Prosedur pelaksanaannya adalah untuk pelatihan Quantum Learning dan PTK diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya sebagai tutor, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah pesantren bekerja sama dengan UIN Surabaya dan IAIN Ponorogo, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana di Al Hidayah dilaksanakan dengan bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang dan untuk pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah dilaksanakan bekerja sama dengan Universitas Darul Ulum Jombang.¹⁶⁰

d. Evaluasi dan pengendalian

Untuk evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan. Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran pesantren, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan. Di dalam musyawarah akan dibahas kekurangan dari kegiatan yang dijalankan untuk dapat diperbaiki di masa mendatang. Seperti disampaikan oleh bapak Ama'selaku pengurus sebagai berikut:

Evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan. Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran pesantren, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan. Di dalam musyawarah akan dibahas kekurangan dari kegiatan yang dijalankan untuk dapat diperbaiki di masa mendatang.¹⁶¹

¹⁶⁰ Mubarak, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 07/W/01-09/2016.

¹⁶¹ Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/08-09/2016.

2. Implementasi Manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi

Berbicara tentang manajemen, disini juga tidak bisa dilepaskan dari proses kepemimpinan dalam berorganisasi, dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. secara khusus jika kita membahas tentang manajemen sumber daya manusia di pesantren, tentu tidak akan terlepas dari yang namanya kepemimpinan. Kepemimpinan di pesantren, sudah barang tentu dipegang oleh Kyai pondok pesantren sekaligus pengasuh. Kepemimpinan disini melekat pada diri Kyai bukan karena jabantannya, karena memang kewibawaan, kharisma dan kedalaman ilmunya.

Berkaitan dengan bahasan sumber daya manusia di pesantren, tentunya guru atau ustadz adalah bidikan utama dari arah pengembangannya, karena ustadz adalah yang bersinggungan langsung dengan santri selaku pengguna layanan pondok pesantren.

Dalam manajemen sumber daya manusia, ada 4 fungsi manajerial atau kepemimpinan didalamnya, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan.

a. Perencanaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Perencanaan ustadz di pesantren harus berfokus pada cara organisasi bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik

dapat memastikan aktifitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi. Pondok Pesantren Al-Hidayah merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang merupakan guru yang amanah, iklas, mau mengabdikan pada pondok pesantren, dan tentunya alumni dari pondok pesantren yang memahami tradisi pesantren, termasuk kemampuan membaca kitab kuning.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kyai Anam selaku pengasuh pesantren:

Dalam pesantren kami, dalam merencanakan penambahan ustadz tergantung juga dari jumlah santri, jika memang pesantren membutuhkan penambahan maka akan segera dilaksanakan perekrutan tenaga ustadz. Selain hal itu, gagasan pengembangan pesantren juga mempengaruhi situasi penambahan ini, jika pesantren ingin menambah kelas baru di sekolah pagi. Itu juga berarti akan ada penambahan ustadz di diniyah pesantren. Syarat syarat untuk menjadi seorang pengajar di pesantren kami adalah orang yang iklas, berdedikasi, punya semangat berjuang untuk agama, dan harus punya kemampuan didalam ilmu agama khususnya kitab kuning. Karena memang itu yang diajarkan kepada santri di pondok dan juga diutamakan alumni pondok pesantren salaf. Agar pemahaman keagamaan bisa langsung selaras dengan haluan yang dipakai pondok pesantren Al Hidayah.¹⁶²

Dalam pondok pesantren memang semangat mengabdikan menjadi salah satu unsur utama, pemahaman untuk mengamalkan ilmu yang dimiliki menjadi motivasi tersendiri bagi seseorang untuk menjadi seorang guru di pesantren. Selain karakter yang harus sesuai dengan visi pesantren, perencanaan ustadz juga harus di sambungkan dengan keberadaan sekolah formal di bawah yayasan Al Hidayah. Karena semua siswa sekolah akan menjadi santri di pesantren Al Hidayah, santri yang rumahnya jauh otomatis akan mukim di pesantren.

¹⁶² Anam Mu'min, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 03/W/01-09/2016.

Sedangkan santri yang berasal dari sekitar umumnya menjadi santri kalong, tetap mengikuti kegiatan pesantren tetapi tidak bermukim didalamnya.

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh bapak Idam kholid selaku pengurus yayasan dan juga ustadz di pondok Pesantren:

Dalam merencanakan kebutuhan tenaga guru di pesantren, yayasan akan mengintegrasikan dengan sekolah formal yang berada di bawah yayasan Al Hidayah. Karena yayasan juga punya sekolah formal mulai dari TK, MI, MTs, Aliyah bahkan sekarang merintis mendirikan SMK kesehatan. Dan bisa dipastikan semua santri yang bersekolah formal menjadi santri pondok Pesantren Al Hidayah, yang mereka berasal dari jauh otomatis bermukim di pondok pesantren, sedangkan yang berasal dari daerah sekitar akan menjadi santri laju atau santri kalong. Dan menjadi prasyarat utama untuk menjadi ustadz di pesantren adalah pernah nyantri dipesantren yang berhaluan aswaja. Agar pemahaman bisa sejalan dan mudah berbaur dengan lingkungan al Hidayah.¹⁶³

b. Pengorganisasian sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus di organisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melaksanakan tugas masing-masing.

Di dalam pondok Pesantren pengorganisasian sudah tertata sedari awal, mulai dari pengasuh sekaligus Kyai di pondok Pesantren Al Hidayah. Dalam pengorganisasian ini pembagian kerja sudah dilaksanakan di Pesantren, pengasuh bertanggung jawab terhadap semua aktifitas yang ada di pesantren. Namun, didalamnya masing masing orang punya peranan dan tanggung jawab masing-

¹⁶³ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 05/W/08-09/2016.

masing, semisal untuk santri putri sudah ada dari ustadzah yang membimbing seluruh kegiatan santriwati begitu juga dengan santri putra. Dan juga untuk wilayah kesenian dan tradisi Islami, sudah ada yang bertanggung jawab membimbing santri dalam kegiatan sholawatan, diba'an, barzanji dan kegiatan keislaman lainnya. Dan untuk lembaga formal yayasan, sudah ada pengurus madrasah masing-masing dan mulai dari kepala sekolah, guru dan staf madrasah.

Hal ini seperti yang disampaikan pengasuh Pondok Pesantren al Hidayah:

Pengorganisasian kegiatan di pesantren sudah berjalan lumayan baik, masing masing orang di beri kepercayaan menjalankan tugasnya, dan Alhamdulillah kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan baik. Semisal untuk santriwati sudah banyak ustadzah yang siap 24 jam membimbing, mendampingi, dan menjadi ibu ke dua bagi para santriwati. Itulah beratnya tanggung jawab sebagai ustadzah, harus bisa mengayomi para santriwatinya, bisa memerankan sebagai teman, ibu, dan guru yang baik bagi mereka. Selain hal tersebut, pembagian tugas dalam jadwal pengajaran di pesantren juga berjalan baik, kegiatan setoran hafalan siswa, bandongan, sorogan dan taqror setiap harinya bisa berjalan dengan lancar. Dan untuk lembaga formal yayasan, sudah ada pengurus madrasah masing-masing dan mulai dari kepala sekolah, guru dan staf madrasah.¹⁶⁴

Di Pondok Pesantren Al-Hidayah, merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang merupakan guru yang amanah, iklas, mau mengabdikan pada pondok pesantren, dan tentunya alumni dari pondok pesantren yang memahami tradisi pesantren, termasuk kemampuan membaca kitab kuning. Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan guru nantinya, tim yang sudah disepakati dalam musyawarah yang akan melaksanakan seleksi dan penerimaan guru, dengan kualifikasi dan persyaratan seperti diatas. Hal ini seperti yang disampaikan bapak pengasuh sebagai berikut:

¹⁶⁴ Anam Mu'min, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 03/W/01-09/2016.

Syarat syarat untuk menjadi seorang pengajar di pesantren kami adalah orang yang iklas, berdedikasi, punya semangat berjuang untuk agama, dan harus punya kemampuan didalam ilmu agama khususnya kitab kuning. Karena memang itu yang di ajarkan kepada santri di pondok dan juga di utamakan alumni pondok pesantren salaf. Agar pemahaman keagamaan bisa langsung selaras dengan haluan yang di pakai pondok pesantren Al hidayah. Selanjutnya untuk pelaksanaan pengadaan, akan di lakukan oleh tim yang disepakati dalam musyawarah¹⁶⁵

Didalam pengorganisasian ini, prinsip musyawarah mufakat dalam penjadwalan kegiatan sangat di utamakan. Agar semua pengurus memahami tupoksi dan tanggung jawab yang harus dijalankannya. Tugas pemimpin disini, memberikan motivasi dan suri tauladan yang baik kepada para pengurus yayasan pesantren.

c. Pengarahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan efektif, diperlukan arahan dari pimpinan. Pengarahan adalah pencapaian sasaran organisasional dengan memotivasi dan membimbing para bawahan. Fungsi pengarahan ini memang sangat erat dengan kepemimpinan para manajer puncak, yang akan menentukan sukses atau gagalnya suatu program kerja organisasi. Jika kita bawa ke pondok pesantren, kepemimpinan ini akan sangat erat dengan Kyai, karena kyai bisa berfungsi sebagai perancang, pendiri, pengembang dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola pesantren. Dan kepemimpinan kyai ini, bukan karena jabatannya melainkan karena ketokohnya yang sudah teruji di masyarakat.

Di pesantren Al Hidayah, Kyai sangat berfungsi dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada para pendidik di pesantren. Sering kali dalam

¹⁶⁵ Anam Mu'min, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 03/W/01-09/2016.

pertemuan pertemuan yang di adakan, Pengasuh selalu memberikan wejangan, bimbingan, arahan kepada para ustadz ustadzah. Arahan dari Kyai adalah suntikan yang sangat berharga bagi para guru, membangkitkan semangat mereka yang lesu, dan mendorong kearah yang lebih baik lagi. Para guru mengakui Kyai sebagai figure yang kharismatik dan berpikiran maju, selalu mendorong untuk terus berkreasi dan menjadi lebih baik lagi.

Dalam pengarahan pengembangan sdm di pesantren, setiap program yang telah disepakati selanjutnya dilaksanakan oleh tim, pengasuh yang bertindak sebagai pengarah utama agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan visi misi pondok pesantren.

Hal ini seperti yang disampaikan salah satu ustadz di Pesantren Al Hidayah:

Di pondok pesantren Al Hidayah, peran kyai dalam memberikan arahan serta dorongan kepada para guru sungguh luar biasa. Dalam setiap pertemuan rutin bulanan, Kyai tidak hanya nyeneni tetapi malah memberikan dorongan terus untuk berkembang. Dan memberikan wejangan untuk tetap istiqomah berjuang di dalam pondok pesantren, selain dari pengasuh sendiri para keluarga ndalem juga selalu menunjukkan dedikasinya dalam berjuang sehingga menular kepada kami secara positif. Dalam pengarahan pengembangan sdm di pesantren, setiap program yang telah disepakati selanjutnya dilaksanakan oleh tim, pengasuh yang bertindak sebagai pengarah utama agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan visi misi pondok pesantren.¹⁶⁶

d. Pengendalian sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Fungsi Pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu

¹⁶⁶ Anim, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 06/W/08-09/2016.

pengendalian juga di maksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

Evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan. Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran pesantren, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan. Di dalam musyawarah akan dibahas kekurangan dari kegiatan yang dijalankan untuk dapat diperbaiki di masa mendatang. Seperti disampaikan oleh bapak Ama'selaku pengurus sebagai berikut:

Evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan. Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran pesantren, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan. Di dalam musyawarah akan dibahas kekurangan dari kegiatan yang dijalankan untuk dapat diperbaiki di masa mendatang.¹⁶⁷

Didalam pertemuan tidak di tekankan fungsi evaluasi untuk menyalahkan personel jika ada kekurangan dalam realisasi tugas, namun lebih kepada komunikasi dua arah. Maksudnya ada pembicaraan yang baik antar segala lini yang terlibat. Kyai Anam membangun komunikasi dua arah dengan komunitas unit kerja di pesantren, keluarga besar pesantren, maupun dengan masyarakat. Terutama dalam menjelaskan tentang semua program yang telah, sedang dan akan dilaksanakan agar dipahami dan didukung semua pihak.

¹⁶⁷ Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/08-09/2016.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ama' selaku dewan guru dipesantren:

Abah sering melakukan komunikasi dengan timbale balik, baik yang terjadi antara Kyai dengan pengurus, para ustadz dengan staf ataupun antar mereka. Kyai membangun komunikasi dua arah dan terbuka tetapi harus sesuai dengan norma-norma yang telah disepakati bersama. Selain itu, Kyai selalu menjelaskan visi besar ;pesantren kepada semua keluarga besar pondok, karena dengan memahami tujuan maka akan timbul keyakinan untuk berjuang dan ihlas dalam menjalaninya¹⁶⁸

Pola komunikasi dua arah yang dilakukan Kyai, misalnya pada saat mrelaksanakan musyawarah Kyai Anam tidak segan–segan meminta informasi dan masukan bahkan juga kritik oleh semua pesereta musyawarah. Karena menurut beliau komunikasi yang baik akan memudahkan bekerjanya system di pesantren, sebagai pengasuh pesantren harus mampu menjelaskan akan pentingnya menanamkan keyakinan pada komunitas pesantren tentang pentingnya perjuangan dan pengorabanan dalam mengembangkan pesantren. Untuk itu visi pesantren harus mencerminkan tindakan dan tantangan untuk membuat suatu perubahan yang lebih baik di masa depan. Dengan visi yang jelas, maka rasa takut akan perubahan dan ketidakpastian bisa dihadapi dengan efektif.

Selain terdapat fungsi manajerial yang diatas, dalam manajemen sumber daya manusia juga terdapat fungsi operasional yang diantaranya adalah:

1) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan seleksi penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Di Al Hidayah rekrutmen dilakukan jika mengalami kekurangan pendidik yang disebabkan bertambahnya jumlah kelas atau karena hal

¹⁶⁸ Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/09-09/2016.

yang lain, dengan cara mencari calon guru yang berhaluan ahlusunnah wal jama'ah, berakhlaqul karimah, mampu membaca al-Qur'an, mempunyai loyalitas tinggi, mengenyam pendidikan di pesantren baik pesantren modern atau pesantren salaf, mampu membaca dan mendalami materi kitab kuning, mempunyai nilai akademik yang memadai, mempertimbangkan domisili dan bergelar sarjana S1, hal ini untuk memenuhi tuntutan zaman modern saat ini. Bahwa kecakapan kelimuan yang memadai akan dirasa kurang jika tanpa dibarengi gelar akademik.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muttaqin Mu'min:

Bahwa Pesantren Al Hidayah ini akan mengadakan rekrutmen terhadap guru jika mengalami kekurangan pendidik yang disebabkan bertambahnya jumlah kelas atau karena hal yang lain, dengan cara mencari calon guru yang berhaluan ahlusunnah wal jama'ah, berakhlaqul karimah, mampu membaca al-Qur'an, mempunyai loyalitas tinggi, mengenyam pendidikan di pesantren baik pesantren modern atau pesantren salaf, mampu membaca dan mendalami materi kitab kuning, mempunyai nilai akademik yang memadai, mempertimbangkan domisili, bergelar sarjana S1, hal ini untuk memenuhi tuntutan zaman modern saat ini. Bahwa kecakapan kelimuan yang memadai akan dirasa kurang jika tanpa embel-embel gelar akademik¹⁶⁹

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ama', sebagai berikut:

Bahwa rekrutmen diadakan apabila pesantren ini mengalami kekurangan guru, biasanya kami melihat jumlah santri tahun lalu untuk mengira-ngira ada penambahan guru atau tidak. Jika memang harus ada rekrutmen, kriterianya adalah yang berakhlaqul karimah, benar-benar mempunyai loyalitas yang tinggi, siap berjuang di pesantren ini, berpendidikan pesantren salaf atau modern, mampu mengampu materi kitab kuning, bisa baca tulis al-Qur'an, mempunyai keahlian lain yang bisa mendukung kegiatan ekstra, juga memiliki kualifikasi pendidikan yang baik. Dan pesantren terbuka dalam pengadaannya, tidak harus alumni Al Hidayah karena memang alumni kita yang benar-benar senior belum banyak mengingat usia berdirinya pesantren.¹⁷⁰

2) Pelatihan dan Pengembangan

¹⁶⁹ Muttaqin Mu'min, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 07/W/09-09/2016

¹⁷⁰ Ama', wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 06/W/09-09/2016

Pelatihan dan pengembangan merupakan aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja sumber daya manusia. Para ustadz harus profesional, mereka harus diberdayakan mulai dari tingkat pendidikan yang mensyaratkan minimal sarjana (S1) untuk rekrutmen baru; pengalaman yang diberdayakan melalui pelatihan membaca cepat kitab kuning, pelatihan IT, pelatihan peningkatan kapasitas bagi guru dan pelatihan membaca Al qur'an metode Tarsana. Ibu Yunita selaku ustadzah pesantren menambahkan bahwa:

Pelatihan guru yang diadakan diantaranya pelatihan membaca cepat kitab kuning, pelatihan IT, pelatihan peningkatan kapasitas bagi guru dan pelatihan membaca Al qur'an metode Tarsana. Dan pendelegasian pelatihan di luar daerah atau yang diadakan oleh pihak luar pesantren.¹⁷¹

Hal ini seperti yang disampaikan Idam kholid, sebagai berikut:

Bahwa untuk membentuk pendidik yang profesional ada pengembangan-pengembangan yang dilaksanakan dengan mengadakan workshop dan pelatihan dengan mendatangkan nara sumber yang berkompeten, pelatihan al Ghoyah, yaitu pelatihan speak reading Kitab kuning,¹⁷²

Selain kegiatan yang dilaksanakan diinternal pesantren, dalam pelatihan dan pengembangan ini juga pesantren selalu aktif mengikuti kegiatan halaqoh-halaqoh keagamaan di luar. Dan juga pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh luar pesantren, untuk menambah wawasan dan pengetahuan dari para pendidik.

Hal seperti yang di sampaikan oleh Bpk. Mubarak, selaku pengurus yayasan Al Hidayah:

Untuk meningkat profesionalisme guru di pesantren ini dengan Memberikan supervisi kepada segenap guru, diklat pembahasan kitab kuning dengan mendatangkan narasumber, yang mana diklat tersebut

¹⁷¹ Yunita, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 10/W/08-09/2016

¹⁷² Idam kholid, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 01/W/10-09/2016

diikuti oleh segenap ustadz, wali kelas dan pembimbing asrama, disamping itu kami juga memberikan pengarahan dan motivasi kepada segenap ustadz untuk Jihad dan Iklas dalam mengembangkan Ilmu pengetahuan kepada segenap siswanya, kami juga mengadakan pertemuan lapangan dengan segenap ustadz. Selain itu kami juga aktif mengirimkan guru untuk pelatihan-pelatihan diluar yang menunjang kemampuan mengajar guru di pesantren.¹⁷³

Selain tersebut, untuk peningkatan SDM di pondok pesantren Al Hidayah adalah peningkatan kemampuan bahasa bagi guru dan santri. Untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang bahasa ini, khususnya bahasa Inggris, pondok pesantren Al Hidayah melakukan terobosan yang sudah dilakukan sejak tahun 2012 yaitu bekerja sama dengan lembaga kursus dari Pare Kediri. Kerjasama itu dilakukan dengan setiap tahun mendatangkan guru dan siswa dari Pare Kediri untuk mengajar bahasa Inggris di pondok pesantren Al Hidayah. Kegiatan ini biasanya berlangsung selama sebulan, yang mana kegiatan ini mempunyai efek yang positif bagi guru yang menangani bahasa Inggris di Pesantren untuk meningkatkan kemampuannya dengan berinteraksi dengan para ahli bahasa dari Kediri tersebut, ilmu-ilmu baru berkaitan dengan pembelajaran bahasa Inggris bisa diperoleh dari mereka. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Idham kholid sebagai berikut:

Pondok Pesantren Al Hidayah sudah beberapa tahun punya program khusus peningkatan bahasa Inggris. Yaitu dengan bekerja sama dengan lembaga kursus Pare Kediri, yang memang sudah terkenal mempunyai kemampuan yang baik dalam bahasa Inggris. Mereka akan ikut bermukim di lingkungan pesantren selama satu bulan, metode-metode pembelajaran bahasa Inggris yang terbaru akan segera di terima oleh santri. Ini juga keuntungan buat para guru bahasa Inggris di bawah yayasan Al Hidayah selain untuk peningkatan kemampuan bahasa santri di pesantren.¹⁷⁴

¹⁷³ Mubarak, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 07/W/09-09/2016

¹⁷⁴ Idam Kholid, wawancara, Ngawi, 01 September 2016, 05/W/08-09/2016.

3) Penilaian

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk mengontrol dan menilai prestasi kerja di Pesantren Al Hidayah, diadakan visitasi ke kelas yang dilaksanakan oleh pimpinan pesantren, ustadz senior, dan kepala madrasah. Hal ini juga persis seperti observasi yang telah dilakukan oleh penulis.¹⁷⁵

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak Idam, bahwa pesantren melakukan penilaian prestasi kerja melalui supervisi yang dilaksanakan oleh pengasuh, dengan mengadakan visitasi ke kelas.

Untuk melakukan pengawasan dan penilaian keseriusan ustadz, biasanya pengasuh melakukan kunjungan atau visitasi ke kelas pengajaran. Sehingga akan diketahui model pengajaran yang disampaikan ustadz sebagai bahan evaluasi jika ditemukan kekurangan.¹⁷⁶

4) Kompensasi

Pengaturan kompensasi merupakan faktor terpenting untuk memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan. Disamping itu pemberian kompensasi sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, dan motivasi bagi segenap ustadz. Di Al Hidayah dalam rangka memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para guru menerapkan sistem kompensasi berdasarkan tingkat banyaknya ustadz mengajar. Hal ini dilaksanakan sebagai wujud kepedulian madrasah

¹⁷⁵ Observasi, Ngawi, 01 September 2016, 01/O/01-09/2016

¹⁷⁶ Idam kholid, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 08/W/09-09/2016

terhadap para guru dan untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Dan itu pun jumlahnya tidak besar, karena memang sudah menjadi prinsip yang tertanam di diri para ustadz, bahwasannya di pesantren bukan tempat untuk mencari materi namun untuk mengamalkan ilmu dan mencari ridho-Nya. Sedangkan kompensasi bagi guru yang mengajar formal di bawah yayasan Al Hidayah, saat ini sudah ada 10 orang yang bersertifikasi pendidik. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Bapak Idam Kholid sebagai berikut:

Bahwa di Al Hidayah dalam rangka memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para guru menerapkan sistem kompensasi berdasarkan tingkat banyaknya ustadz mengajar. Hal ini dilaksanakan sebagai wujud kepedulian madrasah terhadap para guru dan untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Dan itu pun jumlahnya tidak besar, karena memang sudah menjadi prinsip yang tertanam di diri para ustadz, bahwasannya di pesantren bukan tempat untuk mencari materi namun untuk mengamalkan ilmu dan mencari ridho-Nya.¹⁷⁷

5) Pemisahan

Seorang karyawan atau guru tidak akan mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu, pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan untuk bertahan atau keluar dari lembaga tersebut. Di pesantren Al Hidayah pengasuh selalu menekankan pentingnya perjuangan dan keihlasan dari para ustadz untuk mengembangkan syiar agama melalui pesantren. Namun jika memang karena satu hal, dan menjadikan ustadz keluar dari lingkungan al Hidayah maka pesantren secara terbuka mempersilakannya. Seperti yang disampaikan oleh bu Yunita:

Di pesantren al Hidayah, jika ada ustadz ingin keluar dari kegiatan pesantren, secara terbuka pimpinan akan mempersilakannya. Karena itu

¹⁷⁷ Idam, wawancara, Ngawi, 08 September 2016, 09/W/09-09/2016

memang pilihan, dan juga sebagai bentuk menghargai suatu kondisi dari masing masing personal. Dan pesantren selalu mendoakan agar mereka mendapatkan tempat baru yang baik, dan tetap beristiqomah dalam perjuangan Islam ala Aswaja.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Yunita, wawancara, Ngawi, 09 September 2016, 10/W/09-09/2016

BAB V

PEMBAHASAN

3. Perencanaan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi

Di Pondok Pesantren Al Hidayah, perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan dengan empat tahap, yaitu pengamatan lingkungan (eksternal dan internal pesantren), merumuskan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lembaga, yang didalamnya terdapat variabel struktur lembaga, budaya atau nilai lembaga serta sumber daya yang dimiliki Pondok Pesantren Al Hidayah. Di Pondok Pesantren Al Hidayah, untuk struktur yayasan sudah terbentuk dan berjalan sejak awal berdirinya pesantren, dengan ketua yayasan sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Al Hidayah adalah KH. Khoirul Anam Mu'min, SH.MH.I. sebagai pemegang struktur tertinggi, selanjutnya struktur di bawah kyai adalah pembantu umum yang menempati strata kedua setelah pengasuh pesantren. Pembantu umum ini yang akan melaksanakan tugas-tugas penting yang sudah di setujui oleh pengasuh, selanjutnya dibawah pembantu umum adalah ustadz yang menjadi pembimbing dan pendidik santri putra dan putri.

Setelah pembahasan struktur lembaga dilanjutkan dengan pembahasan tentang budaya organisasi, budaya adalah pola keyakinan atau nilai-nilai yang dilestarikan oleh pesantren. Di Pondok Pesantren Al Hidayah nilai-nilai yang dikembangkan adalah nilai-nilai Ilahiyah dan nilai Insaniyah. Nilai Ilahiyah ini adalah ketaqwaan, keimanan, keikhlasan, tawakal, sabar dan bersyukur atas karunia Tuhan. Sedangkan nilai insaniyah yang di lestarikan adalah nilai-nilai persaudaraan antar sesama muslim, musyawarah untuk mufakat, amanah dan sikap tolong menolong.

Variabel selanjutnya yang perlu dikaji dalam pengamatan lingkungan internal adalah sumber daya yang ada dipesantren, sumber daya ini bisa berupa sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi. Di Pondok Pesantren Al Hidayah jika dilihat dari segi tenaga sumber daya manusia yang ada, memiliki 31 tenaga pengajar dengan rincian 5 orang Ustadz/Ustadzah dengan lulusan S2, 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan S1 dan 13 orang Ustadz/Ustadzah lulusan SMA dengan sebagian besar adalah lulusan dari pondok pesantren salaf.

Sedangkan dari segi sumber daya keuangan, di Pondok pesantren Al Hidayah selalu melakukan terobosan untuk meningkatkan perekonomian pesantren, saat ini sudah ada koperasi santri, selain itu pesantren mendirikan Al Hidayah Umroh dan Tour, yaitu lembaga yang melayani jasa tour dan umroh ke kota suci Makkah, lembaga ini berdiri mulai tahun 2015.

Setelah melaksanakan pengamatan internal, kemudian dilakukan pengamatan eksternal lembaga yang terdiri dari lingkungan kinerja dan lingkungan social pesantren. Lingkungan kinerja lebih dominan pada pengamatan

tentang pesaing dari lembaga dan pelanggan atau masyarakat pemanfaat dari kegiatan pesantren.

Di pesantren Al Hidayah, persaingan dari lembaga sejenis cukup kompetitif, di kecamatan Kendal sendiri terdapat tiga Pesantren lain yang juga punya pengaruh yang kuat untuk masyarakat, selain itu lembaga pendidikan umum lainnya juga ada di kota kecamatan Kendal. Menyikapi hal itu, sumber daya manusia yang ada di pesantren terus di kembangkan untuk lebih menarik simpati dari masyarakat, berbagai kegiatan penunjang terus dilakukan pesantren. Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi perhatian khusus pesantren dalam rangka memberikan penawaran lebih kepada masyarakat, bahwasannya jika menempatkan santri di Al Hidayah kualitas santri lulusan pasti baik bahkan lebih baik dari lembaga lainnya.

Selain bidang pesaing dari lembaga, pengamatan eksternal juga membahas tentang harapan masyarakat sebagai pengguna dari manfaat pesantren. Di era modern ini, tentunya berakibat pada mulai bertambahnya tuntutan masyarakat tentang lembaga pendidikan, bukan hanya pada ilmu agama saja, tetapi juga pada ilmu umum dan teknologi. Dengan munculnya tuntutan dari masyarakat, maka pesantren seyogjanya membekali sumber daya yang ada dengan kemampuan yang berimbang juga, jika tidak mau berinovasi maka pesantren akan tertinggal dan ditinggalkan masyarakat.

Setelah melakukan pengamatan lingkungan kinerja, dilanjutkan dengan pengamatan lingkungan social, lingkungan social ini ialah bisa berupa ekonomi masyarakat dan perkembangan teknologi. Kewajaran apabila masyarakat yang

ekonominya membaik, akan menuntut layanan yang lebih baik juga, tetapi hal ini juga jangan harus menyulitkan bagi masyarakat yang kekurangan untuk menuntut ilmu di pesantren. Pesantren tetap akan berada prinsip moderat, yaitu senantiasa memperbaiki diri dengan kemajuan zaman, tetapi tidak meninggalkan identitas aslinya.

Selain ekonomi masyarakat juga berpengaruh terhadap keinginan dan tuntutan masyarakat, kemajuan teknologi juga menjadi bagian penting. Sumber daya manusia di pesantren harus melek teknologi, agar tidak tertinggal. Salah satu pemanfaatan teknologi di Al Hidayah adalah dengan membuat blog tentang pesantren sebagai wahana sosialisasi di dunia digital.

b. Perumusan strategi

Dalam perumusan strategi ini, pesantren Al Hidayah mendasarkan pada visi misi lembaga, tujuan lembaga pesantren, strategi yang digunakan oleh lembaga dan kebijakan yang ditetapkan lembaga.

5. Visi dan misi

Visi pondok pesantren Al Hidayah adalah menyiapkan generasi yang memiliki kualitas sumber daya manusia di bidang imtaq dan iptek serta peka terhadap masalah social. Jika melihat pada visi misi pondok pesantren Al Hidayah maka pengembangan sumber daya manusia di pesantren harus mengarah pada peningkatan kemampuan di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan bermasyarakat.

Jika melihat data tentang kuantitas ustadz di pesantren bahwasannya semua ustadz adalah alumni pondok pesantren salaf maka sumber daya yang ada

bisa di anggap mampu untuk memenuhi visi pesantren untuk mendapatkan kualitas santri yang beriman dan bertaqwa dan peka terhadap masalah social kemasyarakatan.

6. Tujuan

Tujuan membantu lembaga menerjemahkan visi misi kepada tindakan yang nyata. Tujuan pondok pesantren Al Hidayah untuk mencerdaskan generasi bangsa dan *lil'ilaikalimatillah*, sehingga dalam realisasinya pondok pesantren harus memiliki kualifikasi sumber daya manusia yang terpercaya, amanah, sabar, ikhlas dalam mengamalkan ilmu yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang mempunyai nilai-nilai Ilahiyah dan insaniyah yang selalu di pegang dalam pelaksanaan amaliyah pendidikan di pesantren.

7. Strategi

Setelah tim inti menyelesaikan tugas melakukan pendataan berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia yang ada dipesantren, kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisa dan penentuan program berdasarkan data yang sudah dikumpulkan oleh tim pelaksana program.

Ada beberapa hal yang menjadi catatan penting disini, bahwasannya keadaan ustadz di Al Hidayah adalah 5 orang bergelar sarjana magister, 13 orang bergelar akademik S1 dan 13 orang ustadz adalah lulusan SMA. Untuk itu pesantren mewajibkan semua guru untuk melanjutkan pendidikannya bagi yang ijazah Aliyah, saat ini terdapat 5 orang guru yang kulaih di STAI Ngawi dan 8 orang guru yang kuliah di STAIM Magetan, serta 1 orang yang pascasarjan di UIN Jogjakarta. .

Selain program peningkatan akademik guru, juga diadakan pelatihan cara cepat membaca kitab kuning, yang diadakan setiap tahun mulai 2012. Dalam pelaksanaannya, pesantren bekerjasama dengan Pesantren Tambak Beras Jombang.

Masyarakat modern saat ini selain menuntut pada peningkatan kemampuan keagamaan juga menuntut peningkatan keahlian pada kemampuan umum, semisal kemampuan bahasa Inggris. Di pondok pesantren Al Hidayah Untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang bahasa ini, khususnya bahasa Inggris, pondok pesantren Al Hidayah melakukan terobosan yang sudah dilakukan sejak tahun 2012 yaitu bekerja sama dengan lembaga kursus dari Pare Kediri.

Kerjasama itu dilakukan dengan setiap tahun mendatangkan guru dan siswa dari Pare Kediri untuk mengajar bahasa Inggris di pondok pesantren Al Hidayah. Kegiatan ini biasanya berlangsung selama sebulan, yang mana kegiatan ini mempunyai efek yang positif bagi guru yang menangani bahasa Inggris di Pesantren untuk meningkatkan kemampuannya dengan berinteraksi dengan para ahli bahasa dari Kediri tersebut, ilmu-ilmu baru berkaitan dengan pembelajaran bahasa Inggris bisa diperoleh dari mereka.

Di pesantren Al Hidayah, terdapat visi untuk memiliki kualitas santri yang paham iptek, tentunya masih terdapat kekurangan. Yang mana tidak semua ustadz mampu mengoperasikan computer dan aplikasi-aplikasi di dalamnya. Untuk itu pesantren tahun 2016, mengadakan pelatihan IT untuk peningkatan semua ustadz yang mengajar di yayasan Al Hidayah.

Selain pelatihan-pelatihan tersebut, yayasan Al Hidayah Juga mengadakan pelatihan-pelatihan lain untuk menunjang pengembangan SDM para guru diantaranya adalah pelatihan Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana yang wajib di ikuti guru Diniyah di Al Hidayah dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MTs dan MA Al Hidayah

8. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman tentang bagaimana pengambilan keputusan lembaga berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Di pondok pesantren Al Hidayah pengembangan dilakukan oleh ustadz senior atau dalam jabatan struktur yayasan adalah pembantu umum. Kebijakan dari pondok pesantren Al Hidayah menetapkan tim ini yang akan mengawal kegiatan pengembangan sdm pada tahap pelaksanaannya.

Selanjutnya tim ini yang akan melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di Pesantren, dengan dibawah monitoring dan pengawasan dari pimpinan pesantren Al Hidayah.

c. Impelementasi strategi

Setelah dilaksanakan perumusan strategi dilanjutkan dengan implementasi strategi yang terdiri dari program apa yang dilaksanakan, anggaran pendanaan program yang telah ditetapkan dan prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dari hasil perumusan strategi didapatkan beberapa hal yang menjadi poin penting dan akan dilanjutkan dengan program khusus, diantaranya adalah peningkatan keilmuan akademik bagi para guru yang mempunyai ijazah SMA/Aliyah yang mana saat ini terdapat 5 orang yang kuliah di STAI Ngawi dan 8 orang di STAIM Magetan dan 1 orang pascasarjan UIN Jogjakarta.

Program berikutnya, pondok pesantren Al Hidayah melaksanakan program peningkatan kemampuan membaca kitab kuning di pondok pesantren Al Hidayah dengan bekerjasama dengan pesantren Tambak Beras Jombang mulai tahun 2012 dan juga pelatihan peningkatan kemampuan membaca Al Qur'an dengan metode Tarsana yang wajib diikuti semua ustadz-ustadzah.

Program selanjutnya untuk peningkatan SDM di pondok pesantren Al Hidayah adalah peningkatan kemampuan bahasa bagi guru dan santri. Untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang bahasa ini, khususnya bahasa Inggris, pondok pesantren Al Hidayah melakukan terobosan yang sudah dilakukan sejak tahun 2012 yaitu bekerja sama dengan lembaga kursus dari Pare Kediri. Kerjasama itu dilakukan dengan setiap tahun mendatangkan guru dan siswa dari Pare Kediri untuk mengajar bahasa Inggris di pondok pesantren Al Hidayah.

Program pengembangan SDM di Al Hidayah berikutnya ialah, pelatihan Quantum Learning dan PTK yang diadakan bekerjasama dengan UIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2010, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas guru dibawah yayasan Al Hidayah tahun 2011 bekerjasama dengan UIN Surabaya dan IAIN Ponorogo dan pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MI, MTs dan MA Al Hidayah.

Untuk pendanaan kegiatan peningkatan keilmuan akademik guru, para guru yang melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi dilaksanakan dengan dana mandiri, dan yayasan merekomendasikan untuk mendapat beasiswa di masing-masing kampusnya.

Sedangkan untuk kegiatan pelatihan cara cepat membaca kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an metode Tarsana, kegiatan mendatangkan tutor dari Pare Kediri, dan Pelatihan IT untuk guru yayasan Al Hidayah, serta pelatihan penyusunan RKM dan capacity building untuk ustadz yang mengajar di MI, MTs dan MA Al Hidayah,. sumber dana berasal dari dana internal pesantren yang memang disiapkan untuk kegiatan peningkatan kapasitas ustadz.

Dan untuk kegiatan pelatihan Quantum Learning dan PTK, pelatihan capacity building untuk peningkatan kapasitas ustadz-ustadzah dan kegiatan pelatihan metode pembelajaran yang dilaksanakan di Malang untuk pendanaan bersumber dari bantuan program MEDP tahun 2010.

Di Pondok Pesantren Al Hidayah dalam prosedur pelaksanaan kegiatan yang diprogramkan,. Untuk peningkatan keilmuan akademik guru, pihak pesantren akan memaksimalkan jejaring yang ada dalam rangka memperoleh beasiswa pendidikan bagi guru yang melanjutkan jenjang pendidikannya.

Sedangkan untuk kegiatan pelatihan pendalam kitab kuning, dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan pesantren Tambak Beras Jombang, yang memang bapak Kyai adalah alumni dari Jombang. Selanjutnya, untuk kegiatan peningkatan kemampuan bahasa Inggris, karena memang program sudah berjalan

lama, maka pesantren tinggal menghubungi lembaga Pare tersebut, dilanjutkan dengan mengirimkan proposal kerja sama ke lembaga kursus tersebut.

d. Evaluasi dan pengendalian

Untuk evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan. Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan.

4. Implementasi Manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi

Dalam manajemen sumber daya manusia, ada 4 fungsi manajerial didalamnya, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan.

e. Perencanaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

DiPondok Pesantren Al-Hidayah dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja baru adalah yang bersyarat guru yang amanah, iklas, mau mengabdikan pada pondok pesantren, dan tentunya alumni dari pondok pesantren yang memahami tradisi pesantren, termasuk kemampuan membaca kitab kuning.

Dalam pondok pesantren semangat mengabdikan menjadi salah satu unsur utama, pemahaman untuk mengamalkan ilmu yang dimiliki dan mencari keberkahan ilmu menjadi motivasi tersendiri bagi seseorang untuk menjadi seorang guru di pesantren Al Hidayah.

f. Pengorganisasian sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus di organisasikan. Di dalam pondok Pesantren Al Hidayah, pengorganisasian sudah tertata sedari awal, mulai dari pengasuh sekaligus Kyai di pondok Pesantren Al Hidayah yang berada di urutan tertinggi dalam struktur lembaga.

Dalam pengorganisasian ini pembagian kerja sudah dilaksanakan di Pesantren, pengasuh bertanggung jawab terhadap semua aktifitas yang ada di pesantren. Namun, didalamnya masing masing orang punya peranan dan tanggung jawab masing-masing,

Didalam pengorganisasian ini, prinsip musyawarah mufakat dalam penjadwalan kegiatan sangat di utamakan. Agar semua pengurus memahami tupoksi dan tanggung jawab yang harus dijalankannya. Tugas pemimpin disini, memberikan motivasi dan suri tauladan yang baik kepada para pengurus yayasan pesantren.

Dari gambaran diatas bisa kita lihat bahwasannya pengorganisasian dan pembagian tugas sudah berjalan dengan baik di pondok pesantren Al Hidayah, kesadaran-kesadaran untuk melaksanakan tugas masing-masing dapat tumbuh dengan baik berkat kepemimpinan pengasuh pesantren yang selalu menekankan prinsip musyawarah mufakat. Sehingga masing-masing memahami tugas dan fungsinya, dan kecil kemungkinan adanya ketidak puasan, karena semua anggota terlibat dengan proses perencanaan mulai sedari awal.

g. Pengarahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Di pesantren Al Hidayah, Kyai sangat berfungsi dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada para pendidik di pesantren. Sering kali dalam pertemuan pertemuan yang di adakan, Pengasuh selalu memberikan wejangan, bimbingan, arahan kepada para ustadz ustadzah. Arahan dari Kyai adalah suntikan yang sangat berharga bagi para guru, untuk membangkitkan semangat mereka yang lesu, dan mendorong kearah yang lebih baik lagi. Para guru mengakui Kyai sebagi figure yang kharismatik dan berpikiran maju, selalu mendorong untuk terus berkreasi dan menjadi lebih baik lagi.

Dalam pengarahan pengembangan sdm di pesantren, setiap program yang telah disepakati selanjutnya dilaksanakan oleh tim, pengasuh yang bertindak sebagai pengarah utama agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan visi misi pondok pesantren.

Dari penjelasan diatas bisa kita analisis bahwasannya dalam pengarahan ini peran kepemimpinan Kyai sangat urgens di Pesantren Al Hidayah, pengarahan yang dijalankan efektif bukan karena kyai sebagai manajer puncak saja. Namun karena Kyai menjalankan pengarahan dengan cara yang baik, memberikan wejangan-wejangan yang menentramkan para ustadz sehingga menimbulkan efek yang luar biasa, kepemimpinan Kyai mampu mampu memperlihatkan falsafah pesantren dan menjadikan pribadinya sebagai role of model bagi para santri dan guru.

h. Pengendalian sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Hidayah

Fungsi Pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Evaluasi dari kegiatan dan pengendalian dilakukan langsung oleh pengasuh pesantren. Tim pelaksana program akan senantiasa komunikasi aktif dengan pengasuh selama proses kegiatan.

Selanjutnya, Pimpinan pesantren mengadakan rapat khusus setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran pesantren, untuk mengetahui hasil pelaksanaan kegiatan. Di dalam musyawarah akan dibahas kekurangan dari kegiatan yang dijalankan untuk dapat diperbaiki di masa mendatang.

Didalam pertemuan tidak di tekankan fungsi evaluasi untuk menyalahkan personel jika ada kekurangan dalam realisasi tugas, namun lebih kepada komunikasi dua arah. Maksudnya ada pembicaraan yang baik antar segala lini yang terlibat. Kyai Anam membangun komunikasi dua arah dengan komunitas unit kerja di pesantren, keluarga besar pesantren, maupun dengan masyarakat. Terutama dalam menjelaskan tentang semua program yang telah, sedang dan akan dilaksanakan agar dipahami dan didukung semua pihak.

Pola komunikasi dua arah yang dilakukan Kyai, misalnya pada saat melaksanakan musyawarah Kyai Anam tidak segan-segan meminta informasi dan masukan bahkan juga kritik oleh semua pesereta musyawarah. Karena menurut beliau komunikasi yang baik akan memudahkan bekerjanya system di pesantren, sebagai pengasuh pesantren harus mampu menjelaskan akan pentingnya menanamkan keyakinan pada komunitas pesantren tentang pentingnya perjuangan dan pengorabanan dalam mengembangkan pesantren. Untuk itu visi pesantren

harus mencerminkan tindakan dan tantangan untuk membuat suatu perubahan yang lebih baik di masa depan. Dengan visi yang jelas, maka rasa takut akan perubahan dan ketidakpastian bisa dihadapi dengan efektif.

Dari penjelasan diatas bisa kita pahami bahwasannya dalam menjalankan fungsi pengendalian kepemimpinan sangat berperan besar dalam menjalankannya. Pemimpin pesantren memiliki jiwa avant-garde untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan disegala sector sehingga dapat menjaga motivasi dan semangat para anggota pesantren. Selain itu perlakuan pemimpin secara kekeluargaan pada komunitas pesantren dapat menimbulkan kebanggan dan rasa memiliki pesantren sehingga dapat menjaga kenyamanan komunitas pesantren dalam pengabdianya kepada pesantren.

Selain terdapat fungsi manajerial yang diatas, dalam manajemen sumber daya manusia juga terdapat fungsi operasional yang diantaranya adalah:

6) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan seleksi penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Di pondok pesantren Al Hidayah rekrutmen dilakukan jika mengalami kekurangan pendidik yang disebabkan bertambahnya jumlah kelas atau karena hal yang lain, dengan cara mencari calon guru yang berhaluan ahlusunnah wal jama'ah, berakhlakul karimah, mampu membaca al-Qur'an, mempunyai loyalitas tinggi, mengenyam pendidikan di pesantren baik pesantren modern atau pesantren salaf, mampu membaca dan mendalami materi kitab kuning, mempunyai nilai akademik yang memadai, mempertimbangkan domisili dan bergelar sarjana S1.

7) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja sumber daya manusia. Para ustadz harus profesional, pengalaman ustadz diberdayakan melalui pelatihan pendalaman kitab kuning, pelatihan metode membaca Al qur'an Tarsana, Pelatihan IT, pelatihan peningkatan kapasitas guru, dan pelatihan quantum learning dan TPK bagi guru formal yayasan Al Hidayah.

Selain kegiatan yang dilaksanakan diinternal pesantren, dalam pelatihan dan pengembangan ini juga pesantren selalu aktif mengikuti kegiatan halaqoh-halaqoh keagamaan di luar. Dan juga pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh luar pesantren, untuk menambah wawasan dan pengetahuan dari para pendidik.

8) Penilaian

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk mengontrol dan menilai prestasi kerja di Pesantren Al Hidayah, diadakan visitasi ke kelas yang dilaksanakan oleh pimpinan pesantren dan ustdaz senior serta kepala Sekolah Madrasah

9) Kompensasi

Pengaturan kompensasi merupakan faktor terpenting untuk memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan. Disamping itu pemberian kompensasi sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, dan motivasi bagi segenap

ustadz. Di pesantren Al Hidayah dalam rangka memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para guru menerapkan sistem kompensasi berdasarkan tingkat banyaknya ustadz mengajar. Dan juga yayasan nmengusahakan para guru yang mengajar di lembaga formal pesantren agar mendapatkan tunjangan sertifikasi pendidik, saat ini terdpat 10 orang guru yang sudah mendapatkannya.

10) Pemisahan

Seorang guru tidak akan mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu, pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan untuk bertahan atau keluar dari lembaga tersebut. Di pesantren Al Hidayah pengasuh selalu menekankan pentingnya perjuangan dan keihlasan dari para ustadz untuk mengembangkan syiar agama melalui pesantren. Namun jika memang karena satu hal, dan menjadikan ustadz keluar dari lingkungan al Hidayah maka pesantren secara terbuka mempersilahkan dan berharap guru tersebut mendapat lokasi baru yang baik serta tetap istiqomah dalam penegakan syiar agama Islam.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan perencanaan strategi pengembangan SDM DI Pondok Pesantren Al Hidayah di laksanakan dengan empat tahap, yaitu pengamatan lingkungan internal dan eksternal Pondok Pesantren Al Hidayah, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi pelaksanaan. Dalam perencanaan strategi pengembangan SDM ini menghasilkan program yang akan dilaksanakan oleh pondok pesantren yaitu; peningkatan pendidikan akademik bagi semua guru Al Hidayah, mengadakan pelatihan pendalaman kitab kuning bagi semua ustadz pesantren Al Hidayah, pelatihan membaca Al Qur'an dengan metode Tarsana, pelatihan IT untuk peningkatan kapasitas ustadz di Al Hidayah, serta pelatihan capacity building dan Quantum learning bagi guru dibawah yayasan Al Hidayah. Selain kegiatan pengembangan yang diadakan oleh internal, Yayasan pondok Pesantren Al Hidayah juga aktif mengirimkan delegasi untuk mengikuti pelatihan dan pengemabangan SDM yang diadakan eksternal pondok pesantren.
2. Implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah dilakukan dengan cara berikut, pertama, dalam bidang perencanaan SDM, mensyaratkan kepada pihak yang akan masuk menjadi keluarga pesantren harus memiliki integritas diri, keihlasan, kemampuan keagamaan yang mumpuni dan jiwa pengabdian. Kedua, dalam bidang

pengorganisasian, prinsip musyawarah mufakat dalam penjadwalan kegiatan dan pembagian tugas sangat di utamakan. Agar semua pengurus memahami tupoksi dan tanggung jawab yang harus dijalankannya. Ketiga, dalam bidang pengarahan, Kyai sangat berfungsi dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada para pendidik di pesantren. Pengasuh selalu memberikan wejangan, bimbingan, arahan kepada para ustadz ustadzah. Keempat, dalam bidang pengendalian dan evaluasi, dalam menjalankan fungsi pengendalian kepemimpinan kyai sangat berperan besar peranannya. Pemimpin pesantren memiliki jiwa avant-garde yang terus mendorong melakukan perbaikan-perbaikan disegala sector sehingga dapat menjaga motivasi dan semangat para guru untuk mengabdikan.

B. Rekomendasi

Demi perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al Hidayah, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada yayasan Pondok Pesantren Al Hidayah
 - a. Pengembangan Sumber daya Manusia di pesantren hendaknya senantiasa di tingkatkan terus menerus, hal ini guna memaksimalkan peranan Pondok Pesantren Al Hidayah Ngawi sebagai lembaga Pendidikan Islam yang bertujuan mencetak generasi yang beriman, bertaqwa, paham iptek, berakhlakul karimah, peka social, berwawasan luas dan mampu mengembangkan nilai-nilai pesantren bagi masyarakat sekitar, serta setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- b. Hendaknya lembaga lebih aktif untuk menciptakan strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih baru dan efektif demi kemajuan pesantren.
-
- 2. Kepada ustadz
 - a. Hendaknya apa yang sudah direncanakan dan ditetapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
 - b. Hendaknya terus meningkatkan kemampuan dalam bidang masing-masing, baik dengan usaha pribadi maupun mengikuti kegiatan pelatihan di luar.
 - c. Hendaknya selalu berkomitmen terhadap keputusan dan program kerja yang disepakati, sehingga program-program yang direncanakan bisa berjalan dengan baik karena didukung dari semua warga sekolah.
-
- 3. Kepada santriwan santriwati
 - a. Dalam pelaksanaan pembelajaran hendaknya santri bersungguh-sungguh dan selalu tekun.
 - b. Para santri diharapkan selalu memperdalam pengajian kitab kuning. Dengan harapan menjadi pribadi yang beriman bertaqwa bisa berbaur dengan masyarakat luas, punya prinsip yang kuat sehingga tidak terpengaruh oleh perbuatan-perbuatan yang dapat membahayakan dirinya sendiri maupun orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 1987.
- Athoilah, Anton. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Fak syariah IAIN Sunan Gunung Jati, 2002.
- A.F. Stoner, James. *Manajemen, Prantice hall international*, New York: Englewood Cliffs, 1982.
- A. Hitt, Michael, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Pubic, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Cardoso, Austino Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi offset, 2003.
- David J hunger, Thomas L Wheelen, *Strategic Management*, (USA: Wesley Publishing Company, 2012).
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang pandangan hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- E Sobirin, Najd. *Pergumulam dunia Pesantren*, Jakarta: P3M, 1985.
- Haedari, Amin Ishom el Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu, Persantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka, 2008.
- Handoko T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka setia, 2009.
- <https://pondpestalhidayah.wordpress.com>, diakses pada 01 Agustus 2016.
- Hubermen , Miler and. *Qualitative Data Analisis; A Source Book Of New Methods*. Be Verly Hills : Sage Publications, 1984.
- Ismail Yusanto, Muhammad. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakarta: Khoirul bayan, 2003.

- J. Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- J. Musselman, Vernon. *Ekonomi Perusahaan*. Jakarta:Intermedia, 1989.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Kemenag, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Al Kamil, 2009.
- Kusnandi. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang:Univ Brawijaya, 2000.
- Maitland, Iain. *Petunjuk Merekrut karyawan*. Jakarta: Pustaka Binamas Pressindo 1995.
- Majid, Abdul, Dian Andayani. *Pendidikan Karakter Prespektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Maksum, Syaifulloh. *Dinamika Pesantren, Telaah kritis keberadaan pesantren saat ini*. Jakarta: Yayasan Islam Al Hamidiyah, 1998.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Buadya Organisasi*. Malang:Aditya Media, 2013.
- Mashud, Sulthon, Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Moeliono, Anton M. Dkk. *Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Dep. Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka. tt
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : Rake Sarasin, Cet. VIII, 1998.
- M. Juran, Josep. *Juran's Quality Handbook: Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Ndara, Talisiduhu. *Pengantar Teori Perkembangan Sumber Daya Manusia* Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Nogi S, Hessel Tangkilisan. *Manajemen Modern Sektor Publik*, Yogyakarta: Balaiurang & CO, 2003.
- Notoatmojo, Soekijo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Rineka Cipta: 2015.

- Prawirosentono, ,Suyadi. Dewi Primasari. *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: Bumi Akasara, 2014.
- Pearce II, John A, Ricard B. Robinson Jr. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis.pdf, di akses pada 01 Agustus 2016
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Rahardjo, M. Dawam. *Pergulatan dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*. Jakarta:P3M, 1985.
- Rahim, Husni. *Arah Baru Pendidikan Islam Indonesia*. Jakarta: Logos wacana Ilmu, 2001.
- Ridlwan Nasir, M. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Rivai,Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Robins, Stephen. *Teori Organisasi,Struktur Desain Dsan Aplikasi*. Jakarta: Arcan, 1994.
- Sabariah, Etika. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2016.
- Sallis, Edward. *Total Quality Managemen in Education*, London: Kogan Page, 2002.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Shulhan, Muwahid dan Soim. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suryabrata, Sumaidi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998.
- Suwendi. “*Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan*”, dalam Marzuki Wahid, dkk. (ed.) *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

- S. Lincoln, Yvonna and G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985.
- Tua Efendi, Marihot. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- T. Sirait, Justine. *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Gramedia, 2006.
- Tim Dosen MSDM. *Buku Ajar Manajemen SDM*. Jakarta: Universitas Wijaya Putra, 2009.
- Tohirin. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Ulfatin, Nurul, Teguh Tri Wiyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Widjaja, Amin Tunggal. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.