

MANAJEMEN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DI  
PONDOK PESANTREN MODERN NURUL IMAN  
PARUNG BOGOR

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister bidang  
Manajemen Pendidikan Tinggi Islam



Oleh  
AHMAD MOHAMAD SYAFII  
NIM : 162520084

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI PENDIDIKAN TINGGI ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2019 M./ 1441 H.



## ABSTRAK

Ahmad Muhammad Syafi'I:162520084. Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik dan Kependidikan Di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor. Tesis : Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Institut Perguruan Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: *pertama*, bagaimana Manajemen Sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok Pesantren Modern Nurul Iman. *Kedua*, bagaimana desain Sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok Pesantren Modern Nurul Iman. *Ketiga*, bagaimana rekrutmen Manajemen Sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok Pesantren Modern Nurul Iman. Dan *keempat*, bagaimana evaluasi Manajemen Sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok Pesantren Modern Nurul Iman. *Kelima* bagaimana Evaluasi kinerja Manajemen Sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok Pesantren Modern Nurul Iman.

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi, Manajemen SDM Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan Di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman, Pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman, Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman, Pengembangan dan Pelatihan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman, Sistem Evaluasi Kinerja SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.



## ABSTRACT

Ahmad Muhammad Syafi'I:162520084. Human Resource Management Educator and Education Staff At Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor. Thesis: Master of Islamic Education Management Study Program, Institute of Al Qur'an Studies (PTIQ) Jakarta.

This study aims to determine *First*, how is the management of human resources in teaching and education staff at the Nurul Iman Modern Islamic Boarding School. *Second*, how to design the human resources of educators and educators at the Modern Nurul Iman Islamic boarding school. *Third*, how the recruitment of Human Resources Management educators and education personnel at the Modern Islamic Boarding School Nurul Iman. *fourth*, how to evaluate the Management of Human Resources educators and education staff at the Nurul Iman Modern Islamic Boarding School. *Fifth*, how to evaluate the performance of the management of human resources, educators and educators at the Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.

This data collection was obtained by interview, observation and document study techniques. The results revealed the following findings, Human Resource Management in Education and Education Personnel at Modern Islamic Boarding Schools Nurul Iman, Human Resource Development for educators and education staff at Pondok Pesantren Modern Nurul Iman, The process of Recruitment of Human Resources at Nurul Iman Modern Islamic Boarding School, Development and Training of HR for educators and education staff at Modern Nurul Iman Islamic Boarding School, Human Resource Performance Evaluation System for educators and education staff at Modern Nurul Iman Islamic Boarding School.

Words Key : Human Resource Management Educator and Education Staff



## المخلص

احمد محمد شافعى : ١٦٢٥٢٠٠٨٤ إدارة الموارد البشرية والموظفون التربويون في المعهد الإسلامية الحديثة نور لإيمان فارونج بغور البحترقسم الماجستير تخصص في إدارة التربية الإسلامية بجامعة علوم القرآن جاكرتاز

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد: أولاً ، كيفية إدارة المعلمين والموارد البشرية والموظفين التربويين في المدرسة الداخلية الحديثة نورول إيمان. ثانياً ، كيفية تصميم الموارد البشرية للمعلمين والعاملين في التعليم في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان. ثالثاً ، كيف يتم توظيف معلمي إدارة الموارد البشرية والموظفين التربويين في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان. ورابعا ، كيفية تقييم إدارة المعلمين والموارد البشرية والموظفين التربويين في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان. خامساً ، كيفية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والمربين والمربين في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان.

تم الحصول على هذا جمع البيانات عن طريق المقابلة ، والمراقبة وتقنيات دراسة الوثائق. كشفت النتائج النتائج التالية , إدارة الموارد البشرية والتعليم في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان , تنمية الموارد البشرية للمعلمين والعاملين في التعليم في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان فارونج وغور , عملية توظيف الموارد البشرية في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان, تطوير وتدريب الموارد البشرية للمعلمين والعاملين في التعليم في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان , نظام تقييم أداء الموارد البشرية للمعلمين وموظفي التعليم في المعهد الإسلامية الحديثة نور الإيمان.

الكلمة المفتاحية: إدارة الموارد البشرية والموظفون التربويون



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ahmad Mohamad Syafi'i  
Nomor Induk Mahasiswa : 162520084  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam  
Judul Tesis : Manajemen Pengembangan Sumber  
Daya Manusia di Pondok Pesantren  
Al-Ashriyyah Nurul Inan Parung-Bogor

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila penulis mengutip karya orang lain, maka penulis akan mencantumkan sumbernya dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat) dari karya orang lain, maka penulis bersedia menerima sanksi yang berlaku di Institut PTIQ Jakarta dan peraturan undang-undang yang berlaku.

Jakarta, 21 Oktober 2019  
Yang membuat pernyataan



Ahmad Mohamad Syafi'i



**TANDA PENGESAHAN PEMBIMBING**

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI  
PONDOK PESANTREN AL-ASHRIYYAH NURUL IMAN PARUNG-  
BOGOR

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

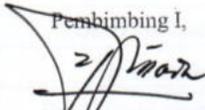
Disusun Oleh:

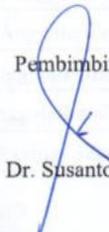
Ahmad Mohamad Syafi'i  
NIM: 162520084

Telah selesai bimbingan oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat  
diujikan.

Jakarta, 20 Oktober 2019

Menyetujui:

Pembimbing I,  
  
Dr. H. Iskandar, M.A.

Pembimbing II,  
  
Dr. Susanto, M.A

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

  
Dr. Akhmad Sunhaji, M.Pd.I



**TANDA PENGESAHAN TESIS**  
**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI**  
**PONDOK PESANTREN AL-ASHRIYYAH NURUL IMAN**  
**PARUNG-BOGOR**

Disusun Oleh :

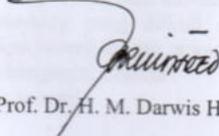
Nama : Ahmad Mohamad Syafi'i  
 Nomor Induk Mahasiswa : 162520084  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Konsententrasi : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam

Telah di ujikan pada sidang munaqasah pada tanggal:  
 31 Oktober 2019

**Tim Penguji**

No	Nama penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda tangan
1	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.S.i	Ketua	
2	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.S.i	Anggota/ Penguji	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Anggota/ Penguji	
4	Dr. H. Siskandar, M.A	Anggota/Pembimbing	
5	Dr. Susanto, M.A	Anggota/Pembimbing	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitia/ Sekretaris	

Jakarta, 30 Desember 2019  
 Mengetahui,  
 Direktur Program Pascasarjan  
 Institut PTIQ Jakarta

  
 Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

### 1. Konsonan

أ	: a		ط	: th
ب	: b		ظ	: zh
ت	: t		ع	: ‘
ث	: ts		غ	: gh
ج	: j		ف	: f
ح	: <u>h</u>		ق	: q
خ	: kh		ك	: k
د	: d		ل	: l
ذ	: dz		م	: m
ر	: r		ن	: n
ز	: z		و	: w
س	: s		ه	: h
ش	: sy		ء	: ‘
ص	: sh		ي	: y
ض	: dh			

### 2. Vokal

Vokal panjang (*mad*); *fathah* ditulis **â**, *kasrah* ditulis **î**, serta *dhammah* ditulis **û**, misalnya; الفارعة ditulis *al-qâri’ah*, المساكين ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*.

### 3. Kata Sandang

- a. Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah*.

Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya. Contoh :

البقرة : al-Baqarah  
 المدينة : al-Madînah

- b. Kata sandang yang diikuti oleh alif-lam (ال) *syamsiyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh alif-lam (ال) *syamsiyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digarisikan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Contoh :

الرجل : ar-rajul

السيدة	: as-sayyidah
الشمس	: asy-syams
الدارمي	: ad-Dârimî

c. *Syaddah* (Tasydîd)

*Syaddah* (*Tasdîd*) dalam sistem aksara Arab digunakan lambing (ّ) sedangkan untuk alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang bertanda *Tasdîd*. Aturan ini berlaku umum, baik *Tasdîd* yang berada di tengah kata, di akhir kata ataupun yang terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf *syamsiyah*. Contohnya:

- اَمَّنًا بِاللَّهِ : *Âmannâ billâhi*
- اَمَّنَ السُّفَهَاءُ : *Âmana as-Sufahâ'u*
- اِنَّ الَّذِيْنَ : *Inna al-ladzîna*
- وَالرُّكَّعِ : *wa ar-rukka'i*

d. *Ta Marbûthah* (ة)

*Ta Marbûthah* (ة) apabila berdiri sendiri, waqaf atau diikuti oleh kata sifat (*na'at*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf “h”. Contoh :

- الْاَفْئِدَةِ : *al-Af'idah*
- الْجَامِعَةُ الْاِسْلَامِيَّةُ : *al-Jâmi'ah al-Islâmiyyah*.

Sedangkan *ta marbûthah* (ة) yang diikuti atau disambungkan (*di-washal*) dengan kata benda (*ism*), maka dialih aksarakan menjadi huruf “t”. Contoh :

- عَامِلَةٌ نَّاصِبَةٌ : *Âmilatun Nâshibah*.
- الْاَيَةُ الْكُبْرَى : *al-Âyat al-Kubrâ*.

e. Huruf Kapital

f. Sistem penulisan huruf Arab tidak mengenal huruf kapital, akan tetapi apabila telah dialih aksarakan maka berlaku ketentuan Ejaan yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, seperti penulisan awal kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri dan lain-lain. Ketentuan yang berlaku pada EYD berlaku pula dalam alih aksara ini, seperti cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*) dan ketentuan lainnya. Adapun untuk nama diri yang diawali dengan kata sandang, maka huruf yang ditulis kapital adalah awal nama diri, bukan kata sandangnya. Contoh: 'Alî Hasan al-'Âridh, al-'Âsqallânî, al-Farmawî dan seterusnya. Khusus untuk penulisan kata Alqur'an dan nama-nama surahnya menggunakan huruf capital. Contoh : Al-Qur'an, Al-Baqarah, Al-Fatihah dan seterusnya.

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah, atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan melakukan segala aktifitas penelitian yang dilaksanakan di Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung-Bogor, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir ke Pascasarjana dan dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, begitu pula dengan keluarganya, para sahabatnya dan orang-orang yang telah mengikuti petunjuknya serta senantiasa istiqomah di jalan-Nya.

Tujuan dari penulisan dan penelitian ini dibuat sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.) pada Institut PTIQ Jakarta. Sebagai bahan penulisan diambil berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian, pembahasan penelitian dari instansi terkait, dan sumber literatur yang mendukung penulisan tesis ini. Usaha dalam menyelesaikan penulisan tesis ini memang tidak lepas dari pihak-pihak yang selalu memberikan semangat hingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan serta motivasi dari semua pihak, maka penulisan ini tidak akan terlaksana

sebagaimana mestinya. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkanlah penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si selaku Direktur Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I selaku ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. H. Siskandar, M.A selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu pikiran dan tenaganya untuk memberi saran, bimbingan, masukan serta perbaikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Dr. Susanto, M.A selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu pikiran dan tenaganya untuk memberi saran, bimbingan, masukan serta perbaikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Kepada segenap tim Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
7. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, serta kemudahan dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.
8. Orang tua tercinta; Ayahanda (Alm) Abuya KH. Abdul Shobur bin KH. Jamhari dan Ibunda Hj. Rabiatul Adhawiyah binti KH. Muhammad Tohir. yang selalu mendoakan dan mensupportku. Keluarga besarku yang telah memberikan dukungan moral maupun spiritual.
9. Pembina Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung-Bogor, Hj. Umi Waheeda binti H. Abdul Rahman, S.Psi., M.Si
10. Pimpinan Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung-Bogor, Al-Habib Muhammad Waliyullah, S. Ag., M.Ag
11. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta. jazakumullah khairon katsiron.

Hanyalah harapan dan do'a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulisan Tesis ini. semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak keturunan penulis kelak, Amin Yaa Rabal'aalamin.

Jakarta, 20 Oktober 2019

Ahmad Mohamad Syafi'i

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Abstrak .....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Tanda Pengesahan Pembimbing.....	xi
Tanda Pengesahan Tesis.....	xiii
Pedoman Transliterasi .....	xv
Kata Pengantar .....	xvii
Daftar Isi.....	xxi

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
F. Sistematika Penulisan.....	8

### BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori .....	9
1. Pengertian Manajemen.....	9
2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11

4. Unsur Unsur Manajemen .....	11
5. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
6. Kajian tentang SDM Pendidikan.....	13
7. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	21
8. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	49
9. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren dan Pentingnya SDM Pesantren .....	54
10. Kerangka Teori .....	96
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	97
C. Asumsi, Paradigma Dan Kerangka Penelitian .....	99
1. Motivasi .....	100
2. Kepribadian .....	100
3. Keterampilan .....	101
D. Hipotesis Penelitian .....	101

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian.....	103
B. Instrumen Data.....	103
C. Jenis Data Penelitian.....	104
D. Sumber Data.....	106
E. Teknik Pengumpulan Data.....	106
F. Teknik Analisis Data .....	108
G. Waktu dan Tempat Penelitian.....	110
H. Kehadiran Penelitian.....	111
I. Pengecekan Keabsahaan Data .....	112

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian .....	115
B. Temuan Penelitian .....	122
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	149

### BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....	155
B. Implikasi.....	156
C. Saran.....	156

### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan hasil survey yang dilakukan *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) pada tahun 2018, melalui tes yang dikenal dengan *Program for International Student Assessment* (PISA), diikuti oleh 34 negara anggota OECD dan 31 negara mitra (termasuk Indonesia) yang mewakili lebih dari 80 persen ekonomi dunia. Indonesia menempati posisi ke-87 dari 157 negara dalam Indeks Sumber Daya Manusia (*Human Capital Index*) 2018 yang dikeluarkan Bank Dunia hari ini, Kamis (11/10/2018). Terkait posisi itu, Indonesia memperoleh skor sebesar 0,53. Dengan demikian, Indonesia tercatat masih lebih baik ketimbang sejumlah negara lain yang memiliki penghasilan menengah ke bawah dengan rata-rata 0,48. Namun, apabila dibandingkan dengan negara-negara di Asia Timur dan Asia Pasifik, posisi Indonesia masih lebih rendah mengingat rata-rata sejumlah negara itu sebesar 0,62. Arti dari skor 0,53 itu ialah bahwa setiap anak yang lahir di Indonesia hari ini memiliki 53 persen kesempatan untuk bisa bertumbuh, dengan catatan ia menyelesaikan pendidikannya dan memiliki akses penuh terhadap kesehatan. Sebagai perbandingan, Singapura yang menduduki peringkat pertama pada indeks memiliki skor 0,88. Bank

Dunia menilai pemerintah Singapura telah menyadari pentingnya teknologi serta meningkatnya kebutuhan bagi para pekerja dengan keterampilan tinggi.<sup>1</sup>

PISA sendiri merupakan suatu penilaian secara internasional terhadap keterampilan dan kemampuan siswa usia 15 tahun. Keterampilan dan kemampuan dalam PISA yang dinilai meliputi: 1) kemampuan matematika; 2) kemampuan membaca; 3) sains; 4) literasi pemecahan masalah; dan 5) literasi finansial. Beberapa faktor yang menjadi titik lemah mutu Pendidikan di Indonesia antara lain adalah 1) kualitas penguasaan matematika dan sains anak Indonesia yang masih lemah, hal ini terjadi karena kecenderungan pendidik Indonesia menggunakan keterampilan yang sudah kedaluwarsa penggunaan metode hafalan, berorientasi pada rumus-rumus matematika formal, kualitas evaluasi dan soal yang masih menggunakan soal skala 1 dan 2, dan kurangnya soal-soal standar PISA yang menuntut siswa untuk melakukan pemecahan masalah (*problem solving*); 2) kualitas pendidik di Indonesia yang lemah dan belum merata. Berdasarkan data-data PISA tersebut dapat diketahui bahwa kondisi sumber daya manusia Indonesia masih berada pada tingkat yang rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya reformasi pendidikan di Indonesia agar mampu berdaya saing dengan negara lain.<sup>2</sup>

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan dunia semakin sempit dan membentuk suatu masyarakat global yang saling bergantung. Dalam tatanan dunia baru yang ditandai dengan persaingan antar bangsa semakin ketat. Kualitas domestik suatu bangsa memainkan peran yang amat penting. Kualitas bangsa yang berkelanjutan hanya dapat diperoleh dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta kekuatan dalam diplomasi dunia. Dengan demikian suatu negara akan memperoleh keberhasilan dalam memenangkan persaingan global. Dengan dinamika persaingan global yang semakin kompleks, peningkatan kualitas bangsa melalui

---

<sup>1</sup> Artikel "Indeks SDM Bank Dunia 2018: Singapura Peringkat 1, Indonesia ke-87", <https://tirto.id/c6jN>, diakses pada tanggal 23 Agustus 2019.

<sup>2</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Naskah Akademik Rancangan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan, Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2016, Diakses Pada 16 Februari 2018, <http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/docs/01.pdf>.

pembangunan sumber daya manusia, merupakan kebutuhan mutlak bagi suatu bangsa.<sup>3</sup>

Pesantren merupakan bagian dari pendidikan nasional yang sudah ada sebelum kemerdekaan Republik Indonesia, bahkan disinyalir sebagai lembaga pendidikan yang merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia.<sup>4</sup> Transfer ilmu-ilmu keislaman yang disalurkan oleh pesantren merupakan bukti nyata keseriusan menjaga kelangsungan ajaran agama Islam. Tidak hanya itu, kader-kader atau intelektual Islampun akan lahir di lembaga pendidikan ini.<sup>5</sup>

Permasalahan seputar pengembangan model pendidikan pondok pesantren dalam hubungannya dengan peningkatan sumber daya manusia merupakan isu faktual dalam arus perkembangan kepesantrenan kontemporer, maraknya isu seputar itu tidak bisa dilepaskan dari realitas empirik keberadaan pesantren saat ini yang dinilai kurang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya.<sup>6</sup> Hal ini tidak lain karena perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan manajemen SDM masyarakat menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi terhadap standar pendidikan.<sup>7</sup>

Penilaian negatif terhadap kualitas pesantren ini tidaklah mengherankan apabila dilihat dari data statistik SDM pesantren yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2017, dari jumlah tenaga pendidik pesantren di Indonesia jika dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan, berpendidikan kurang dari S1 sebanyak 108.816 orang (70,99%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 42.019 orang (27,42%), dan berkualifikasi pendidikan S2 atau lebih berjumlah 2.441 orang (1,59%). Dari data tersebut, terlihat bahwa kualifikasi pendidikan pendidik di pondok pesantren masih harus ditingkatkan, karena tercatat kualifikasi pendidikan kurang dari S1 mencapai 71,99%, hanya 28,01% yang berpendidikan S1 atau di atasnya. Oleh karena itu perlu terus ditingkatkan

---

<sup>3</sup> Maryadi, Pendidikan Indonesia Menuju 2005, Peningkatan Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Personalia Sekolah, Maryadi (Prosiding Seminar Nasional Program Studi PGSD Universitas PGRI Semarang, Seminar Nasional PGSD 2015, n.d.), <http://prosiding.upgrisng.ac.id/index.php/pgsd2015/pgsd2015/paper/view/588/0>.

<sup>4</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), hal. 22.

<sup>5</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, hal. 23.

<sup>6</sup> Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hal. 8.

<sup>7</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), hal. 43.

program peningkatan SDM khususnya tenaga pendidik di pondok pesantren, paling tidak peningkatan kualifikasi minimal S1, agar kualitas pendidikan di pondok pesantren semakin baik.<sup>8</sup>

Untuk memenuhi tuntutan yang semakin tinggi itu, seringkali para pengelola lembaga pendidikan Islam tidak memiliki kemampuan, baik kemampuan yang menyangkut sumber daya manusia maupun kemampuan finansialnya. Oleh karena itu, tidak heran muncul slogan “*la yahya wala yamutu*” hidup enggan mati tidak mau, tidak berdaya dan tidak bermutu, sebagai cermin keadaan lembaga pendidikan saat ini yang memprihatinkan.<sup>9</sup>

Memang tidak semua lembaga pendidikan seperti yang digambarkan di atas. Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan pesantren yang signifikan dan diminati oleh masyarakat. Dulu ada fenomena masyarakat yang enggan dan malu menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan Islam, tetapi saat ini banyak lembaga pendidikan Islam yang menjadi buruan dan primadona di masyarakat.

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang bersinar dengan segala keunggulan dan keunikannya saat ini adalah Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor, yang selanjutnya disebut Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor menyadari ketatnya persaingan global yang mengandalkan pada kemampuan penguasaan SDM, serta urgensi dari peran SDM dalam setiap organisasi, maka Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor berusaha melahirkan generasi emas umat Islam yang mempunyai kompetensi tidak hanya pada penguasaan keilmuan Islam, tetapi juga pada ilmu pengetahuan dan teknologi.

Hal ini terlihat pada visi dan misi Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor yang didirikan untuk Membangun manusia seutuhnya serta menciptakan generasi masa depan yang islami, cerdas, unggul, percaya diri dan berjiwa mandiri. Penjabaran dari visi tersebut yaitu 1) Membekali santri dengan pengetahuan agama Islam sehingga santri memiliki kualitas spiritual yang tinggi; 2) Menginternalisasi nilai-nilai budi pekerti yang luhur bagi santri, sehingga santri memiliki kepekaan sosial yang baik dan mampu menciptakan solusi di tengah masyarakat.; 3) Membekali santri dengan berbagai ilmu pengetahuan umum dengan sebaik-baiknya sehingga santri dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam membangun daya intelektualitas yang tangguh.; 4)

---

<sup>8</sup> Analisis dan Interpretasi Data pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Tahun Pelajaran 2011-2012, l.n.d., 76–77.

<sup>9</sup> Analisis dan Interpretasi Data pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Tahun Pelajaran 2011-2012, l.n.d., hal. 44.

Menggali talenta dan jiwa kepemimpinan santri melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler sehingga santri menjadi *agent of change* yang unggul di masa mendatang.; 5) Membekali santri dengan berbagai keterampilan berproduksi untuk membangun jiwa kewirausahaan agar santri dapat menjadi motor penggerak kehidupan sosial-ekonomi yang baik di masa mendatang.

Salah satu usaha yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor untuk menggapai visi misi pesantren tersebut adalah melalui pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui studi pendahuluan yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor, ditemukan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor merupakan pendidik dan tenaga kependidikan pilihan, hal ini terjadi karena Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor berusaha mewujudkan SDM pesantren yang unggul pada aspek spiritual, kedisiplinan, penguasaan keilmuan, moralitas, dan kesetiaan.

Untuk menunjang kebutuhan SDM pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor bekerja sama dengan berbagai institusi dalam dan luar negeri untuk melakukan pelatihan dan pengembangan SDM pegawai, serta melakukan pertukaran pendidik dan tenaga kependidikan.

Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor melakukan serangkaian metode untuk pengembangan dan pelatihan SDM pegawai, kegiatan ini dilakukan sebagai upaya untuk mencetak pegawai yang memiliki kualitas mumpuni dan mampu berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga diharapkan pegawai Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor menjadi motor dalam upaya pencapaian visi misi pesantren. Diantara kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor adalah pelatihan guru yang dilaksanakan oleh masing-masing lembaga pendidikan sesuai tingkatan masing-masing serta dan berdirinya lembaga-lembaga pengembangan bakat dan kemampuan baik secara akademik maupun non akademik

Melihat berbagai pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh pesantren di atas, tidak mengherankan jika Output santri Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor memiliki kompetensi yang mumpuni, baik dalam aspek penguasaan ilmu agama serta penguasaan ilmu pengetahuan umum. Salah satu indikatornya adalah banyak alumni Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor yang diterima di dalam masyarakat luas, dan hal ini dibuktikan dengan adanya Output Pondok Pesantren Modern Nurul Iman yang mampu bersaing baik di dunia kerja maupun di dunia pendidikan dalam maupun luar negeri.

Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji dan mengetahui lebih dalam tentang model manajemen pengembangan SDM yang meliputi desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan, serta implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor. Sehingga hasil penelitian ini berkontribusi terhadap khasanah keilmuan untuk model manajemen pengembangan SDM pesantren, dan juga lembaga pendidikan Islam lainnya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.
2. Pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.
3. Proses Rekrutmen SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.
4. Pengembangan dan Pelatihan bagi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.
5. Evaluasi bagi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.

## **C. Pembatasan dan Perumusan Masalah**

Dengan mempertimbangkan latar belakang di atas, studi ini secara khusus ingin menjawab permasalahan utama:

Bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor dan dampak dari manajemen SDM tersebut terhadap kualitas sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung – Bogor. Permasalahan utama ini dirinci sebagai berikut:

Bagaimana Manajemen Pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor?

## **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.

2. Untuk mengetahui dampak kualitas pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor.

### **E. Manfaat Penelitian**

Secara teoritik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia dan dunia pada umumnya baik untuk pesantren, madrasah ataupun perpendidikan tinggi Islam. Khususnya dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia, baik dalam aspek desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan maupun implikasi manajemen SDM terhadap peningkatan kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor. Manajemen sumber daya manusia yang baik akan sangat diperlukan bagi lembaga pendidikan kedepan untuk meningkatkan eksistensi lembaga dalam usaha mempertahankan nilai-nilai unggulan yang ada, serta sebagai upaya peningkatan mutu lembaga.

Secara praktis, penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Dewan Kiai Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor, kepala sekolah dan pendidik di lingkungan Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor, dan pengelola pesantren pada umumnya, untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia pesantren masa depan, serta sebagai acuan model manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren.

### **F. Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan ini, penulis mengungkapkan isi pembahasan tesis secara naratif, sistematis, dan logis mulai dari bab pertama sampai bab akhir, Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

## **Bab I Pendahuluan**

- G. Latar Belakang Masalah
- H. Identifikasi Masalah
- I. Pembatasan dan Perumusan Masalah
- J. Tujuan Penelitian
- K. Manfaat Penelitian
- L. Sistematika Penulisan

## **Bab II Kajian Pustaka Dan Tinjauan Teori**

- E. Landasan Teori

1. Kajian tentang SDM Pendidikan
2. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia
4. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
5. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren dan Pentingnya SDM Pesantren
6. Kerangka Teori
- F. Penelitian Terdahulu Yang Relevan
- G. Asumsi, Paradigma Dan Kerangka Penelitian
  1. Motivasi
  2. Kepribadian
  3. Keterampilan
- H. Hipotesis Penelitian

### **Bab III Metode Penelitian**

- J. Variabel Penelitian
- K. Instrumen Data
- L. Jenis Data Penelitian
- M. Sumber Data
- N. Teknik Pengumpulan Data
- O. Teknik Analisis Data
- P. Waktu dan Tempat Penelitian
- Q. Kehadiran Penelitian
- R. Pengecekan Keabsahaan Data

### **Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

- D. Tinjauan Umum Objek Penelitian
- E. Paparan Data dan Analisis Data
- F. Temuan Penelitian dan Pembahasan

### **Bab V Penutup**

- D. Kesimpulan
- E. Implikasi
- F. Saran

### **Daftar Pustaka**

### **Lampiran**

## **BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus. Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Lauren A. Aply seperti yang dikutip Tanthowi menerjemahkan manajemen sebagai “*The art of getting done through people*” atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>10</sup> Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>11</sup>

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Pada sisi lain Mary Parker Follet menjelaskan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung

---

<sup>10</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* ( Cet. I; Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), h.8.

<sup>11</sup> Malayu, S. p Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* ( Cet.VII; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 1.

arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang profesional menurut Robert L. Katz harus mempunyai kemampuan, sosial (hubungan manusiawi), dan teknis. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan teknik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Setelah menelaah berbagai pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>12</sup>

## 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen SDM merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.<sup>13</sup>

Menurut Drs. Malayu S. P Hasibuan dalam bukunya, mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, H. 11

<sup>13</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Suatu Pendekatan Makro), (Cet. IX; Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 1.

<sup>14</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 10

Menurut Gauzali, MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), agar keterampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>15</sup> Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.

### 3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM)

Sedarmayanti mengemukakan berkaitan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:<sup>16</sup>

#### a. Pre Service Training (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

#### b. In Service Training (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### c. Post Service Training (Pelatihan Purna/Pasca Tugas)

Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

### 4. Unsur – unsur Manajemen SDM

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas tiga bagian, antara lain:<sup>17</sup>

#### a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

#### b. Karyawan

---

<sup>15</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Cet. II; Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 5.

<sup>16</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 31.

<sup>17</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 14.

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Olehnya itu, karyawan diartikan sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi sesuai dengan perjanjian.

### c. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut John Frech dan Betram Raven dalam buku Malayu S. P. Hasibuan, faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut:

- 1) Para karyawan mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan memperoleh kepuasan kerja.
- 2) Orang-orang yang bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan.
- 3) Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

## 5. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Manajemen SDM merupakan kajian bidang ilmu manajemen

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia/personalia. Berikut ini akan disajikan pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, di antaranya adalah:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut R. Wayne Mondy adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>18</sup> Sementara itu Nitisemito menguraikan maksud dari

---

<sup>18</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10 ed., terj. Bayu Airlangga 1. Jakarta: Erlangga, 2008, hal. 209.

Manajemen personalia sebagai ilmu seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.<sup>19</sup>

Pernyataan yang lebih detail diungkap oleh Edwin B. Flippo<sup>20</sup> yang langsung mengaitkan pengertian manajemen SDM/personalia dengan fungsi manajemen sehingga pengertian manajemen SDM/personalia menurutnya adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pernyataan yang berbeda diuraikan oleh Manullang,<sup>21</sup> ia menjelaskan bahwa manajemen SDM atau personalia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana cara memberikan fasilitas untuk perkembangan, pekerjaan dan rasa partisipasi pekerjaan dalam suatu kegiatan.

Dari beberapa pengertian yang disampaikan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran pegawai yang efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

## 6. Kajian tentang SDM Pendidikan

Sumber daya manusia lembaga pendidikan merupakan aspek penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena merekalah yang akan menjadi motor penggerak dan perubahan sebuah lembaga pendidikan. Pendidik adalah agen perubahan, selain sebagai seseorang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi siswanya sehingga ia mampu mencapai tujuan atau cita-cita yang diinginkannya.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai pendidik, dosen, konselor, pamong, tutor, atau sebutan lain dengan kekhususannya yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan tertentu apabila merujuk kepada UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat

---

<sup>19</sup> Alex S. NitiseMITO, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Graha Indonesia, 1996, hal. 143.

<sup>20</sup> [Edwin B. Flippo](#), *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 1976 hal. 85.

<sup>21</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Management*, Deli, 2006, hal. 201.

untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan adalah seseorang yang diangkat dan didayagunakan untuk menjalankan tugas-tugas yang sesuai dengan kualifikasi keahlian masing-masing dan mendukung semua program-program pimpinan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien.<sup>22</sup>

Apabila dicermati lebih mendalam, korelasi antara pendidik dan tenaga kependidikan dengan kesuksesan lembaga pendidikan di atas, semestinya seorang manajer pendidikan memprioritaskan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya. Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang baik menjadi kebutuhan nyata lembaga pendidikan di tengah tuntutan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Untuk lebih memahami makna dari kompetensi, berikut akan dijelaskan beberapa pendapat dari pakar pendidikan, diantaranya adalah:<sup>23</sup>

Sudarmanto mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk membentuk SDM yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik-karakteristik tertentu.<sup>24</sup>

Pernyataan yang berbeda disampaikan oleh Lynn, “*competence my range from recall and understanding of fact and concepts, to advanced motor skill, to teaching behaviors and profesional values*”. Kompetensi dapat meliputi pengulangan kembali fakta dan konsep untuk meningkatkan keahlian, perilaku dalam pembelajaran, dan nilai-nilai profesional.<sup>25</sup>

Pernyataan yang lebih detail diungkapkan oleh E. Mulyasa, ia mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

<sup>22</sup> Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 Th. 2003)*. Jakarta: Sinar Grafika, 2003, hal. 102.

<sup>23</sup> Redaksi Transmedia Pustaka, *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dilengkapi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Transmedia Pustaka. 2007, hal. 64.

<sup>24</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009, hal. 45.

<sup>25</sup> Hasan Basri, S Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2015, hal. 133.

Melihat berbagai pengertian tentang kompetensi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kecakapan yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan gabungan dari penguasaan keilmuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kemampuan berfikir dan perilakunya.

### **a. Kompetensi Pendidik**

Para pakar mempunyai pandangan yang variatif dalam mendeskripsikan kompetensi pendidik. Nana Sudjana menyebutkan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik, yaitu:<sup>26</sup>

- 1) Mempunyai pengetahuan tentang konsep tingkah laku belajar siswa.
- 2) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang bidang studi yang dibebankan kepadanya.
- 3) Mempunyai sikap yang tepat tentang dirinya, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang diambalnya.
- 4) Menguasai teknik mengajar yang baik.

Sementara itu dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 28 Ayat 3 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai agen pembelajaran mencakup empat kriteria, yaitu 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi profesional. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan secara detail sebagai berikut:<sup>27</sup>

## **1) Kompetensi Pedagogik**

Kemampuan pedagogik didefinisikan sebagai kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses belajar mengajar yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar mengajar, serta kemampuan untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan terhadap proses belajar mengajar yang meliputi: a) pemahaman terhadap landasan kependidikan; b) pemahaman terhadap siswa; c) pengembangan kurikulum/silabus; d) perancangan pembelajaran/RPP; e) pelaksanaan pembelajaran yang efektif; f) evaluasi hasil belajar; dan g) pengembangan siswa dalam aktualisasi berbagai kemampuan dan bakat yang dimiliki.

## **2) Kompetensi Kepribadian**

---

<sup>26</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, hal. 135.

<sup>27</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. 2015, hal. 108.

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan. Dalam bahasa Arab kompetensi disebut dengan *kafaah*, dan juga *al-ahliyah*, yang berarti memiliki kemampuan dan keterampilan dalam bidangnya sehingga ia mempunyai kewenangan atau otoritas untuk melakukan sesuatu dalam batas ilmunya tersebut.

Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.<sup>28</sup>

Berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Bab IV Pasal 10 menyebutkan ada empat kompetensi kepribadian guru, yaitu Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, dan Kompetensi Sosial.<sup>29</sup> Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki guru, diminta ataupun tidak, mereka harus melakukannya secara tulus. Keempat kompetensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi, serta saling mendasari satu sama lain. Dalam tulisan ini, penulis tidak membahas keseluruhan dari kompetensi-kompetensi tersebut, penulis hanya akan membahas satu kompetensi saja, yaitu kompetensi kepribadian, sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang telah penulis teliti.

Berangkat dari keyakinan adanya perubahan status guru menjadi tenaga profesional, dan apresiasi lingkungan yang tinggi, tentu saja kompetensi kepribadian guru merupakan langkah penting yang perlu ditingkatkan. Kompetensi intelektual merupakan berbagai perangkat pengetahuan dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek unjuk kerja sebagai guru profesional. Sedangkan kompetensi fisik dan individu, berkaitan erat dengan perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri.

Zakiah Daradjat berpendapat bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi peserta didiknya, atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan peserta didik, terutama bagi peserta didik yang masih kecil (tingkat sekolah dasar)

---

<sup>28</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*. hal. 109.

<sup>29</sup> Redaksi Transmedia Pustaka, *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dilengkapi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Transmedia Pustaka. 2007, hal. 64.

dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah).<sup>30</sup>

Istilah kepribadian dalam ilmu psikologi mempunyai pengertian sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang. Kata kepribadian diambil dari terjemahan kata yang berasal dari bahasa Inggris, yaitu *personality*. Menurut Kartini Kartono dan Dali Gulo dalam Ngainun Naim bahwa kata *personality* mempunyai pengertian sebagai sifat dan tingkah laku khas seseorang yang membedakannya dari orang lain.

Kata kepribadian dalam prakteknya ternyata mengandung pengertian yang kompleks. Hal ini terlihat dari para ahli psikologi untuk merumuskan definisi tentang kepribadian secara tepat, jelas, dan mudah dimengerti, antara satu psikolog dengan psikolog lain memiliki definisi yang berbeda-beda.

Dalam hal ini Zakiah Daradjat memberikan solusi, bahwa sebaiknya memandang kepribadian itu dari segi integritasnya. Sebab kepribadian terpadu itu akan dapat menghadapi segala persoalan dengan wajar dan sehat, karena segala unsur dalam pribadinya bekerja seimbang dan serasi. Pikirannya mampu bekerja dengan tenang, setiap masalah dapat dihadapi secara obyektif, artinya tidak dikaitkan dengan prasangka atau emosi yang tidak menyenangkan.

Menurut Zakiah Daradjat, bahwa kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak (maknawi), sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan. Misalnya dalam tindakan, ucapan, cara bergaul, baik yang ringan maupun yang berat.

Beberapa definisi tentang kepribadian yang dikutip oleh Ngainun Naim di antaranya menurut Gordon W. Allport<sup>31</sup> bahwa kepribadian merupakan organisasi dinamis dalam individu sebagai sistem psikofisis yang menentukan caranya yang khas dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Sedangkan menurut Witherington kepribadian adalah keseluruhan tingkah laku seseorang yang diintegrasikan sebagaimana yang tampak pada orang lain. Menurutnya kepribadian tersebut bukan hanya yang melekat pada diri seseorang, tetapi lebih merupakan hasil dari suatu pertumbuhan yang lama dalam suatu lingkungan kultural.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian (1) mantap dan stabil yang memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku, dan

---

<sup>30</sup> Zakiah Darajat, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 1995, hal. 328-329.

<sup>31</sup> Ngainun Naim, *Kepribadian Tenaga Pendidik*. Jakarta: Pustaka Setia. 2013, hal. 103.

bangga sebagai guru; (2) dewasa, yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru; (3) arif dan bijaksana, yaitu perilaku yang menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak, menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat; (4) berwibawa, yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik; dan (5) memiliki akhlak mulia dan memiliki perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religious, jujur, ikhlas, dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi, dan inovasi bagi peserta didik.<sup>32</sup>

Kepribadian guru dalam proses pembelajaran dapat mempengaruhi minat belajar peserta didik terhadap pelajaran yang diberikan oleh guru. Peserta didik akan merasa senang mengikuti pembelajaran jika gurunya menyenangkan. Suasana menyenangkan yang dirasakan oleh peserta didik akan memperlancar proses pembelajaran, hal tersebut memberi andil yang sangat besar terhadap tercapainya tujuan pembelajaran pada khususnya, dan keberhasilan pendidikan pada umumnya. Oleh karena itu, menumbuhkan minat peserta didik dalam pembelajaran adalah suatu keputusan yang sangat penting dan tepat.

Kompetensi kepribadian adalah kepribadian seorang pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dapat menjadi teladan bagi siswa, dan berakhlak mulia. Adapun kualifikasi kompetensi kepribadian pendidik yang dijelaskan oleh Permendiknas No. 16 tahun 2007 adalah sebagai berikut:<sup>33</sup>

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan negara Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi siswa dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai perilaku yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi pendidik, dan rasa percaya diri. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi pendidik, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi pendidik.

### 3) Kompetensi Sosial

---

<sup>32</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

<sup>33</sup> Ngainun Naim, *Kepribadian Tenaga Pendidik*, hal. 42.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif baik dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa, dan masyarakat. Kompetensi ini merupakan perwujudan pendidik sebagai makhluk sosial, yang sekurang-kurangnya harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

- a) Mampu berkomunikasi lisan, tulisan, dan isyarat dengan baik.
- b) Mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara fungsional.
- c) Mampu bergaul secara efektif dengan siswa, pendidik, wali siswa, dan masyarakat sekitar.
- d) Mampu bergaul secara santun dengan masyarakat.<sup>34</sup>

#### 4) Kompetensi Profesional

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan.<sup>35</sup>

Menurut Barket and stone,<sup>36</sup> Kompetensi adalah *descriptive of qualitative nature or teacher behavior apper to be entirely meaningful* merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti

Profesional adalah orang yang memiliki profesi atau pekerjaan yang dilakukan dengan memiliki kemampuan yang tinggi dan berpegang teguh kepada nilai moral yang mengarahkan serta mendasari perbuatan. Atau definisi dari profesional adalah orang yang hidup dengan cara mempraktekan suatu keterampilan atau keahlian tertentu yang terlibat dengan suatu kegiatan menurut keahliannya. Jadi dapat disimpulkan profesional yaitu orang yang menjalankan profesi sesuai dengan keahliannya.

Seorang profesional tentunya harus mempunyai keahlian yang di dapatkan melalui suatu proses pendidikan dan disamping itu terdapat unsur semangat pengambilan dalam melaksanakan suatu kegiatan kerja. Dalam melakukan tugas profesi, seorang profesional harus dapat bertindak objektif, yang artinya bebas dari rasa sentimen, benci, malu maupun rasa malas dan enggan bertindak serta mengambil keputusan.

Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang

<sup>34</sup> Ngainun Naim. *Kepribadian Tenaga Pendidik*. hal. 134.

<sup>35</sup> Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002. Hal. 70.

<sup>36</sup> Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 38.

memudahkannya dalam membimbing siswanya memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Kemampuan penguasaan materi ini meliputi a) materi ajar dalam kurikulum lembaga pendidikan; b) hubungan antar berbagai mata pelajaran yang saling berkaitan; c) penguasaan terhadap konsep, struktur, dan metode keilmuan yang mendukung materi ajar; d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai budaya Nasional.<sup>37</sup>

### **b. Kompetensi Tenaga Kependidikan**

Tingkat kesuksesan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh pendidik, akan tetapi sangat penting pula diperlukan pengembangan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah seluruh komponen yang berada dalam suatu lembaga atau instansi pendidikan yang ikut membantu dan berpartisipasi dalam melaksanakan jalannya proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya.

Menurut Bambang Ismaya, tenaga kependidikan dibagi menjadi tiga, yaitu:<sup>38</sup>

- 1) Tenaga struktural ada yaitu merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. Diantaranya adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, WAKA Bidang Kurikulum, WAKA Bidang Kesiswaan, WAKA Bidang Sarana dan Prasarana, dan WAKA Bidang Pelayanan Khusus.
- 2) Tenaga Fungsional yaitu merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Diantaranya, pendidik pembimbing/penyuluh (pendidik BP), pengembangan kurikulum, teknologi kependidikan, pengembang tes, dan pustakawan.
- 3) Tenaga teknis merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis, operasional atau teknis administratif misal laboran, pelatih olahraga, kesenian dan keterampilan, dan staftata usaha.<sup>39</sup>

Adapun peranan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Profesionalisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 38.

<sup>38</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 111.

<sup>39</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 108.

- 2) Membantu merencanakan sistem, tujuan desain pendidikan yang akan dilaksanakan.
- 3) Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman dan kondusif.
- 4) Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
- 5) Melayani kebutuhan siswa dan pendidik dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.
- 6) Membantu kepala sekolah, pendidik, dan siswa mencapai tujuan masing-masing.
- 7) Membantu terciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat dan sekolah dengan pemerintah (Dinas terkait).

Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, mengemukakan enam faktor penentu produktivitas kerja yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan, yakni:<sup>40</sup>

- 1) Sikap kerja, seperti kesediaan bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen, dan supervisi pendidikan.
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara kedua belah pihak dalam usaha peningkatan produktivitas lembaga pendidikan.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai produktivitas lembaga.
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko kreatifitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam bekerja.

## 7. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak sumber daya dalam manajemen yang terlibat dalam suatu lembaga pendidikan, antara lain ada yang berupa manusia, sarana dan prasarana, pendanaan, teknologi, dan informasi. Namun demikian, sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi, salah satu implikasinya adalah investasi terpenting yang harus dilakukan lembaga adalah pada investasi sumber daya manusia<sup>41</sup>. Alasan yang sangat fundamental dari pernyataan tersebut adalah bahwa tuntutan

---

<sup>40</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional "Dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK"*, hal. 138.

<sup>41</sup> M. Mariho Manullang, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001, hal. 156.

pekerjaan dan persaingan saat ini ataupun untuk tantangan masa depan, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga pengembangan sumber daya manusia merupakan kebutuhan mutlak untuk dilakukan.

### **a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.<sup>42</sup>

Menurut Miftahol Arifin, pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

Sedangkan pengembangan menurut Ikomang Wardana<sup>43</sup> adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sementara itu pendapat lebih rinci diungkapkan oleh Robert L. Mathis yang dikutip oleh Heldrachman dan Suad Husnan,<sup>44</sup> dia mendeskripsikan pengembangan pegawai sebagai usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan serta usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.

Menurut Leonard Nadler, pengembangan SDM adalah sebuah rangkaian aktivitas perusahaan yang dilakukan dalam waktu tertentu dan dirancang untuk melahirkan perubahan sikap karyawan.

Sementara itu, menurut Prof. T.V. Rao,<sup>45</sup> pengembangan SDM adalah proses di mana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan.

<sup>42</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hal. 117.

<sup>43</sup> I Komang Ardana et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hal. 91.

<sup>44</sup> Heldrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 1994, hal. 74.

<sup>45</sup> Naga Raju Battu, *Human Resource Development*, hal. 132.

Menurutnya, pengembangan SDM juga merupakan proses pengembangan kemampuan karyawan sebagai seorang individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi yang ada

Beberapa pengertian pengembangan yang telah diungkapkan para ahli di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, baik dari segi kemampuan teoritis, teknis, konseptual, dan moral pegawai, yang dilakukan berdasarkan perencanaan yang sistematis sehingga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam sistem manajemen SDM, pengembangan SDM memiliki keterkaitan erat dengan pelatihan SDM. Hal ini terjadi karena kedua hal ini merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sebuah organisasi baik dari segi pengetahuan, sikap, maupun keterampilan dalam bekerja.<sup>46</sup> Untuk memperdalam pemahaman kita terhadap arti pelatihan SDM, berikut akan dijelaskan beberapa definisi dari pelatihan, diantaranya adalah:

Ambar Teguh Sulistiyani<sup>47</sup> menjelaskan bahwa pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai.

Tidak semua kemampuan (skill) yang diperlukan oleh dunia kerja bisa didapatkan dari sekolah yang formal, hal ini dikarenakan kemampuan (skill) yang diperlukan tersebut lebih spesifik dan fokus dengan apa yang akan ditugaskan, setiap perusahaan juga memiliki budaya-budaya perusahaan yang harus diketahui oleh semua karyawannya, budaya-budaya perusahaan tersebut berbeda-beda antara sekolah dan perusahaan ataupun antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena itu, diperlukannya Training atau Pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan dan standar dimana karyawan tersebut bekerja serta mencocokkan pribadi karyawan terhadap budaya pada perusahaan yang bersangkutan.

Menurut ahli MSDM Gary Dessler,<sup>48</sup> Training atau Pelatihan adalah *proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya.*

---

<sup>46</sup> Arifin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 121.

<sup>47</sup> Sulistiyani, Teguh Teguh, dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hal. 219.

<sup>48</sup> [Gary Dessler](#), *human resource management Pearson*, Prentice Hall, 2005, hal. 700

Berdasarkan definisi atau pengertian Training atau pelatihan tersebut, dapat diartikan bahwa pelatihan tidak saja dilakukan saat penerimaan karyawan baru, tetapi juga dilakukan saat karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk karyawan yang telah lulus training tetapi pada kenyataannya masih terus melakukan kesalahan dalam pekerjaan (dilatih ulang atau re-training).

Tujuan daripada Training adalah untuk mendapatkan karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk menghindari semaksimal mungkin kesalahan-kesalahan dalam menjalankan tugasnya dan untuk meningkatkan produktivitas dalam pekerjaannya.

Pendapat yang lebih detail diungkapkan Henry Simamora,<sup>49</sup> dia mengungkapkan bahwa pelatihan (training) adalah proses sistemik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan, dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Melihat pengertian pelatihan dan pengembangan di atas, kedua hal tersebut merupakan cara bagi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, keterampilan, dan perubahan sikap agar sesuai dengan tujuan organisasi. Akan tetapi, ada perbedaan dalam fokus pencapaian dari kedua aspek ini. Pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk mampu mengerjakan tugas kepegawaian yang saat ini menjadi tanggung jawabnya dengan baik (proses pendidikan jangka pendek). Sedangkan pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya saat ini dan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang). Untuk mempermudah pemahaman terkait perbedaan pelatihan dan pengembangan akan dirangkum dalam tabel berikut.<sup>50</sup>

**Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan**

	<b>Pelatihan</b>	<b>Pengembangan</b>
<b>Fokus</b>	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang
<b>Ruang Lingkup</b>	Individual	Kelompok Kerja atau organisasi

<sup>49</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 2. Yogyakarta: STIE YKPN, 1997, hal. 342.

<sup>50</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, 2 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hal. 97.

<b>Kerangka Waktu</b>	Jangka Pendek	Jangka panjang
<b>Sasaran</b>	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja saat ini dan di masa yang akan datang
<b>Aktifitas</b>	Menunjukkan/memperlihatkan	Pembelajaran

## **b. Manfaat pengembangan SDM**

Pada pembahasan di atas dikemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan mutlak untuk dilakukan oleh sebuah organisasi, kemutlakan ini dapat tergambarkan dari segi kemanfaatan yang dapat diambil, baik segi manfaat bagi organisasi, bagi individu pegawai, maupun bagi terciptanya keharmonisan dan terciptanya iklim yang baik dalam organisasi tersebut. Jika semua hal ini tercapai, nantinya akan bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi itu sendiri.

Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat diambil melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, ketujuh manfaat tersebut adalah.<sup>51</sup>

Pertama, peningkatan produktivitas dari sebuah organisasi dengan tidak adanya pemborosan. Hal ini terjadi karena kecermatan melaksanakan tugas, terciptanya hubungan kerja sama yang erat antar pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang berbeda, serta lancarnya koordinasi antara pegawai dengan atasan, sehingga tercipta suatu organisasi yang bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

Kedua, terwujudnya hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini terjadi karena adanya pendelegasian wewenang yang tepat, interaksi dalam organisasi berdasarkan keprofesionalan baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kepercayaan kepada pegawai untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

Ketiga, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena adanya keterlibatan pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar hanya menunggu instruksi pimpinannya saja.

Keempat, meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Kelima, adanya sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif dan terbuka.

---

<sup>51</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 183.

Keenam, meningkatkan efektivitas komunikasi antar anggota organisasi yang pada gilirannya akan memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.

Ketujuh, penyelesaian konflik secara fungsional, sehingga tumbuh subur rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Sementara itu menurut Wexley dan Yulk terdapat tiga alasan utama mengapa pengembangan SDM personel perlu diselenggarakan oleh organisasi, hal tersebut adalah:<sup>52</sup>

- a) Seleksi personel tidak selalu menjamin kualitas personel sesuai dengan kebutuhan organisasi dan bisa memenuhi tuntutan tugas organisasi dengan tepat;
- b) Bagi personel yang sudah senior, kadang-kadang perlu adanya penyegaran dengan latihan-latihan. Hal ini terjadi karena perkembangan kapasitas pekerjaan, teknologi- informasi, serta sosial budaya;
- c) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi absen, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja.

## **1) Langkah-Langkah Pengembangan**

Berbagai manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM dapat dipetik dengan maksimal, diperlukan langkah-langkah yang sistematis dan kontekstual. Para pakar dalam pelatihan dan pengembangan pada umumnya sependapat bahwa langkah- langkah pelatihan dan pengembangan SDM ini meliputi tujuh aspek, yaitu a) penentuan kebutuhan; b) penentuan sasaran; c) penetapan isi program; d) identifikasi prinsip-prinsip belajar; e) pelaksanaan program; f) identifikasi manfaat; dan g) evaluasi pelaksanaan program.

### **a) Penentuan Kebutuhan**

Penentuan kebutuhan yang menyangkut anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu, agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Hal ini seringkali dilupakan oleh pimpinan organisasi, sehingga seringkali pelatihan dan pengembangan dilakukan tanpa melihat perlu tidaknya hal itu dilakukan. Penentuan kebutuhan ini perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Paling tidak analisis

---

<sup>52</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, n.d., hal. 67.

kebutuhan ini harus mampu menangkap permasalahan yang ada saat ini dan tantangan di masa yang akan datang.

Diantara fungsi dari analisis kebutuhan adalah a) untuk mengumpulkan informasi tentang *skills, knowledge, dan feelings* pekerja; b) untuk mengumpulkan informasi tentang job content dan job context; c) untuk mengidentifikasi kinerja standard dan kinerja actual dalam rincian yang operasional; d) untuk melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan; dan e) untuk memberi data untuk keperluan perencanaan.<sup>53</sup>

Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan memerlukan keterlibatan tiga pihak ini, a) satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan dan tantangan organisasi saat ini dan di masa depan; b) manajer organisasi / lembaga. Pimpinan lembaga merupakan penanggung jawab utama keberhasilan ataupun kegagalan sebuah organisasi. Pemimpin ini pulalah yang semestinya paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM apa yang diperlukan; c) pegawai. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan lebih kepada karyawannya untuk memilih sendiri pelatihan dan pengembangan apa yang mereka inginkan. Hal ini terjadi karena organisasi tersebut menilai bahwa para pegawainya sudah siap secara intelektual dalam memilih program pelatihan dan pengembangan yang akan diambil berdasarkan kelemahan-kelemahan masing-masing karyawan tersebut.<sup>54</sup>

Sedangkan teknik yang dapat digunakan untuk analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM, Gary Desler<sup>55</sup> menyebutkan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja. Analisis tugas merupakan sebuah analisis tuntutan jabatan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan pegawai baru dalam pekerjaan mereka khususnya dari pegawai eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk bekerja secara produktif, efektif, dan efisien, sehingga uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dalam hal ini sangat dibutuhkan. Sementara itu analisis kinerja merupakan sebuah analisis kinerja karyawan yang ada untuk menentukan apakah pengembangan

---

<sup>53</sup> Jusuf Irianto, *Prinsip – prinsip dasar manajemen pelatihan*, Surabaya: Insan Cendikia, 2001, hal. 13.

<sup>54</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 186.

<sup>55</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1 ed., terj. Paramita Rahayu, Jakarta: Indeks, 2008, hal. 267.

SDM dapat mengurangi masalah kinerja, seperti produktivitas yang rendah, kualitas yang rendah, dan lain-lain.

Analisis atau evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku, atau prestasi seorang pegawai sebagai dasar keputusan dan pengembangan personel. Evaluasi kinerja merupakan alat sebuah organisasi untuk mendapat masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, pemberhentian, maupun untuk pengembangan kompetensi SDM organisasi.<sup>56</sup>

Evaluasi kinerja juga sebagai sarana bagi organisasi mendapatkan umpan balik yang solutif-konstruktif dari pekerja dan atasan dalam proses menjalankan tugas-tugas organisasi. Instrumen penilaian kinerja yang dibuat dapat mengungkap kinerja pegawai secara efektif, karena dalam instrumen tersebut mencakup beberapa karakteristik berikut: a) kriteria terkait dengan pekerjaan, kriteria yang digunakan harus mampu menilai kinerja pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan; b) ekspektasi kinerja, aspek ini standar kejelasan program kerja apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai; c) standarisasi, standarisasi ini bisa diartikan sebagai standar kesamaan penilaian kinerja pegawai, pegawai dengan kategori yang sama harus dinilai dengan instrumen yang sama; d) penilaian yang cakup, penilaian kinerja dapat efektif jika penilai dapat secara langsung mengamati pegawai yang dinilai; e) komunikasi terbuka, penilaian kinerja dapat efektif dengan adanya akses bagi pegawai yang dinilai untuk bisa mengetahui hasil kinerjanya, hal ini merupakan cara menemukan solusi - solusi dari permasalahan kerja pegawai; f) proses pengajuan keberatan, prosedur ini dapat menghindarkan penilaian yang tidak sesuai dengan kenyataan kinerja yang dilakukan.<sup>57</sup>

Sementara itu beberapa metode yang dapat digunakan untuk analisis kebutuhan pelatihan adalah survei, observasi umum, wawancara individu, (*focus group*) dan data *performance appraisal*. Metode yang dipilih hendaknya sesuai dengan kultur dan struktur organisasi. Sebagai contoh, di dalam organisasi besar mungkin lebih baik menggunakan survei tertulis dan wawancara individu. Untuk organisasi yang lebih kecil, penggunaan wawancara dan *focus group* mungkin lebih baik.<sup>58</sup>

## (1) Survei

---

<sup>56</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 3 ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2013, hal. 262.

<sup>57</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hal. 140.

<sup>58</sup> Retno Wulandari, *Penilaian Kebutuhan Pelatihan : Tantangan dan Solusi*, Surabaya: Jurnal Siasat Bisnis, 2005, hal. 82.

Menurut Singarimbun,<sup>59</sup> survei yaitu “penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok”.

Sedangkan menurut suhermin (dalam blognya suhermin.blogspot.com) survei adalah aktivitas untuk mengestimasi sesuatu (seperti : jumlah orang, persepsi atau pesan-pesan tertentu).

Survei merupakan cara yang sering dilakukan untuk mengumpulkan data. Dengan cara ini dapat diperoleh data yang kemudian dapat dianalisis. Pertanyaan survei harus diperhatikan agar terhindar dari umpan balik yang bias. Pertanyaan survei harus mudah dipahami sehingga tidak terjadi interpretasi yang keliru dari para responden. Keuntungan penggunaan metode ini adalah: 1) dapat diterapkan padapopulasi yang besar; 2) cara yang mudah dalam memperoleh feedback; 3) bias dapat diminimumkan; dan 4) mengisi kuesioner relatif mudah.

Dari berbagai devinisi tentang survei tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa survei merupakan suatu aktivitas atau kegiatan penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan suatu kepastian informasi (seperti : jumlah orang, persepsi atau pesan-pesan tertentu), dengan cara mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok

## **(2) Observasi Umum**

Kebutuhan pelatihan dapat pula diketahui melalui teknik observasi. Observasi sangat baik digunakan jika terdapat keterbatasan sumberdaya untuk mengadakan penilaian. Observasi hendaknya dilakukan oleh orang yang terlatih dalam teknik observasi dan jugayang mengenal prosedur atau proses yang diobservasi.

## **(3) Wawancara Individu**

Wawancara individu biasanya digunakan bersamaan dengan teknik survei, meskipun demikian dapat juga digunakan secara independen. Wawancara individu dapat jugaditujukan untuk mengetahui valid tidaknya umpan balik tertulis yang diperoleh dari survei. Wawancara dapat menyediakan informasi tambahan berkaitan dengan hal yang sedang dianalisis.<sup>60</sup>

## **(4) Focus Groups**

*Focus groups* merupakan metode yang digunakan untuk menyelidiki alasan atau peristiwa yang telah membentuk impresi

---

<sup>59</sup> Masri Singarimbun, *Metode penelitian survai Masalah 6 dari Seri metodologi*, Yogyakarta: Pusat Penelitian dan Studi Kependudukan, Universitas Gadjah Mada: 198), hal. 192.

<sup>60</sup> Retno Wulandari, *Penilaian Kebutuhan Pelatihan : Tatangan dan Solusi*, hal .89.

anggota organisasi. Data yang diperoleh dari cara ini berupa data kualitatif. Kelemahan penggunaan metode ini adalah biaya yang besar. Biaya yang dikeluarkan antara lain untuk mengadakan pertemuan reguler dan juga apabila anggota kelompok berasal dari daerah yang berbeda. Meskipun biaya penyelenggaraan besar, kelompok ini menyediakan informasi yang berguna sebagai dasar investigasi lebih lanjut melalui survei atau wawancara.

### **(5) *Performance Appraisal***

*Performance appraisal* (penilaian performa) merupakan rutinitas yang dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mengevaluasi performa kinerja karyawannya. Dengan adanya *performance appraisal* ini, sebuah perusahaan bisa mencapai targetnya dengan lebih terarah. Agar *performance appraisal* bisa dijadikan sebagai rujukan, maka pelaksanaannya pun harus menjaga obyektifitasnya

Sebab, *performance appraisal* pada dasarnya merupakan suatu kegiatan untuk memetakan potensi sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan. Sehingga pelaksanaannya harus mencerminkan kondisi riil yang terjadi di lapangan. Bila tidak demikian, akibatnya bisa fatal.

Hasil dari *performance appraisal* tidak bisa dijadikan rujukan bahkan tidak mampu memberikan kontribusi apa-apa bagi kemajuan sebuah perusahaan. Bahkan cenderung merugikan sejumlah pihak yang ada di dalamnya. Entah itu perusahaan, atasan ataupun karyawan. Agar *performance appraisal* bisa memberikan umpan balik yang akurat dan relevan, Anda harus memahami terlebih dulu poin-poin penting penilaian yang terdapat di dalam *performance appraisal*. Antara lain meliputi:

#### **(a) Kompetensi karyawan**

Jenis kompetensi yang hendak dinilai bisa jadi berbeda pada masing-masing perusahaan. Jelasnya, pasti harus sejalan dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan. Secara umum, kompetensi karyawan mencakup *team work*, kemampuan berkomunikasi, memecahkan permasalahan, perencanaan dan pengorganisasian.

Setelah jenis kompetensi telah didefinisikan, langkah selanjutnya adalah memberikan skala penilaian. Misalnya skala 1 untuk kategori buruk, 2 sedang, dan seterusnya. Pemberian skala ini hendaknya juga dilengkapi dengan deskripsi keadaan riil di lapangan sehingga bisa membantu menjelaskan kondisi yang sebenarnya sedang terjadi.

(b) *Performance* (kinerja)

Kinerja karyawan selanjutnya juga dipetakan dan ditindaklanjuti dengan *key performance indicators*

Adapun metode yang sering digunakan dalam *performance appraisal* antara lain: (a) Metode rating, yakni dengan menggunakan skala, baik diskrit maupun kontinyu; (b) Metode *critical incident*, berisi tentang catatan kejadian yang dilakukan oleh karyawan beserta tanggal kejadiannya. Baik itu mencakup hal-hal yang positif maupun negatif; (c) Metode ranking, karyawan akan dirangking berdasarkan performanya. Dari yang terburuk hingga yang terbaik; (d) Metode perbandingan, setiap karyawan dibandingkan dengan masing-masing karyawan lainnya.<sup>61</sup>

Dengan adanya *performance appraisal* maka perusahaan bisa menilai performa masing-masing karyawannya serta sejauh mana variasi yang terdapat di dalamnya. Sejumlah keuntungan yang bisa didapatkan dari penerapan *performance appraisal* antara lain sebagai berikut:

- a) Mendorong setiap karyawan bisa berprestasi lebih baik.
- b) Perusahaan mengetahui potensi yang dimiliki masing-masing karyawan.
- c) Adanya penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi bagus.
- d) Memberikan kesempatan untuk melakukan verifikasi terhadap data yang digunakan dalam *performance appraisal*.

Namun demikian, *performance appraisal* juga bisa memberikan sejumlah kerugian. Antara lain meliputi:

- a) Menimbulkan beban moral bagi karyawan yang performanya buruk. Bahkan mereka bisa patah semangat dan akhirnya memutuskan mengundurkan diri.
- b) Bisa memicu terjadinya protes bila dinilai prosedur penilaian tidak berjalan secara obyektif.
- c) Menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif akibat adanya gab antar karyawan.

Melalui survei pada perusahaan-perusahaan yang telah memenangkan *National Training Awards*, diketahui bahwa 11 dari 13 perusahaan mengkaitkan kebutuhan pelatihan dengan penilaian kinerja. Enam dari sebelas perusahaan tersebut mempertimbangkan laporan penilaian kinerja sebagai alat utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Studi lain yang telah dilaksanakan untuk menentukan apakah analisis laporan kinerja berguna untuk menilai

---

<sup>61</sup> Syaefudin Sa'ud, *Performance Indicators*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal.149.

kebutuhan pelatihan manajemen. Hasil studi menunjukkan bahwa laporan penilaian kinerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Yang perlu diperhatikan jika menggunakan laporan ini adalah form penilaian harus terstruktur dan manajer harus terampil dalam proses menilai kinerja.

#### **b) Penentuan Sasaran**

Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan hendaknya ditentukan sasaran yang akan dicapai. Sasaran ini mencerminkan tujuan-tujuan spesifik pelatihan, perilaku dan kondisi yang diinginkan setelah adanya pelatihan dan pengembangan SDM. dan juga berfungsi sebagai standar- standar prestasi kerja individual dan efektivitas program kerja dapat diukur. Penentuan sasaran ini nantinya juga sangat menentukan isi program dan model apa yang akan digunakan dalam pelatihan dan pengembangan SDM nantinya. Tanpa perumusan sasaran yang jelas, *out comes* pelatihan kemungkinan besar tidak dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan.<sup>62</sup>

Dalam setiap program pengembangan tujuan-tujuan yang jelas dan ringkas dapat mempermudah dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Tanpa tujuan-tujuan tersebut, tidak mungkin merancang program-program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat.<sup>63</sup>

Peserta yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM juga sangat diuntungkan dengan adanya penentuan sasaran atau tujuan ini. Manfaat yang bisa diambil dari penentuan sasaran antara lain adalah persiapan dan usaha apa yang akan peserta lakukan untuk mendapatkan manfaat yang sebanyak-banyaknya dari pelatihan dan pengembangan yang akan mereka ikuti.

#### **c) Isi Program**

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan- kebutuhan dan sasaran pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Dari analisis kebutuhan dan sasaran akan didapatkan kompetensi apa saja yang ingin dicapai, baik dalam aspek teknis maupun dalam aspek perilaku yang dilakukan melalui metode belajar yang tepat.

Pelatihan dan pengembangan SDM ini biasanya akan memfokuskan pembelajaran pada materi-materi baru yang menjadi titik lemah karyawan. Isi program ini haruslah menangani defisiensi kinerja yang telah diidentifikasi di dalam analisis kebutuhan pelatihan.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Irianto, *Prinsip prinsip dasar manajemen pelatihan*, hal. 34.

<sup>63</sup> Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 215.

<sup>64</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 290.

Prinsip utama dari adanya pelatihan dan pengembangan ini adalah tercapainya keuntungan bersama, baik bagi organisasi sebagai penyelenggara dan juga bagi karyawan sebagai peserta. Organisasi akan diuntungkan dengan peningkatan mutu organisasi dan kemampuan untuk mencapai tujuannya. Sementara itu peserta akan diuntungkan dengan kemampuannya yang meningkat, sehingga mempermudah dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **d) Prinsip-Prinsip Belajar**

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses belajar seperti dari generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilaku adalah a) para pembelajar mengalami kemajuan dalam proses pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi belajar akan berdampak pada efektivitas pembelajaran; b) waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada manfaatnya bagi pekerjaan mereka; dan c) adanya jeda pada sesi pelatihan yang membutuhkan waktu lama.<sup>65</sup>

Pendapat lain dari para pengamat terkait prinsip belajar yang efektif paling tidak mencakup lima hal: a) prinsip belajar partisipatif; b) relevan; c) repetisi (pengulangan); d), pengalihan, dan e) umpan balik.<sup>66</sup>

Pertama, partisipasi merupakan salah satu metode belajar yang diakui keefektifitasannya. Hal ini terjadi karena siswa mengalami langsung atau mempraktikkan langsung apa yang ia pelajari, sehingga ilmu yang didapat lebih mudah untuk diingat.

Kedua, hendaknya materi pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai relevansi yang sama dengan pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan oleh pegawai. Dengan relevansi tersebut peserta pelatihan dan pengembangan memiliki kesungguhan untuk belajar sehingga mempermudah ia dalam memahami materi yang disampaikan pelatih.

Ketiga, pada hakikatnya manusia menyimpan seluruh informasi yang ia dapatkan di otaknya. Akan tetapi tidak semua informasi ini dapat digunakan atau diingat oleh manusia itu sendiri. Sehingga diperlukan repetisi untuk membantu karyawan mengingat kembali informasi yang pernah ia peroleh.

Keempat, adalah praktik atau simulasi dari teori yang telah didapat dalam pelatihan. Misalnya saja seorang calon pilot belajar

---

<sup>65</sup> Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 209.

<sup>66</sup> Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 190.

mengemudikan pesawat di ruang simulator sebelum menerbangkan langsung pesawat sungguhan.

Kelima, teori terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah umpan balik (*feedback*). Melalui umpan balik, peserta pelatihan dapat mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru atau keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Dengan umpan balik ini pula peserta pelatihan dan pengembangan dapat memberikan masukan-masukan berharga bagi penyelenggara sebagai bahan perbaikan pelatihan dan pengembangan SDM yang akan diadakan lagi nantinya.

Adapun prinsip-prinsip belajar ini apabila diimplementasikan kepada program pengembangan SDM akan menghasilkan keanekaragaman metode pelatihan. Biasanya dalam satu pelatihan menggunakan beberapa metode yang berbeda-beda yang disesuaikan kepada prinsip-prinsip belajar tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.2 Kelebihan dan Kekurangan Jenis Pelatihan Ditinjau dari Pemenuhan pada Prinsip-Prinsip Belajar**

No	Training	Partisipasi	Repetisi	Relevansi	Penyam- Paian	Feed- back
	<b>On the Job Techniques</b>					
1	O.J Training	Baik	Baik	Baik	Baik	CukuP
2	Job Rotation	Baik	Cukup	Baik	Cukup	Tidak
3	Magang	Baik	Cukup	Baik	Cukup	CukuP
4	Coaching	Baik	Cukup	Baik	Cukup	Baik
	<b>Off the Job Techniques</b>					
1	Ceramah	Tidak	Tidak	Tidak	Cukup	Tidak
2	Video	Tidak	Tidak	Tidak	Baik	Tidak
3	Vestibule	Baik	Baik	Cukup	Baik	CukuP
4	Role Playing	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	CukuP

5	Case Study	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
6	Simulasi	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
7	Self Study	Baik	Baik	Cukup	Cukup	Tidak
8	ProgrammeD	Baik	Baik	Tidak	Baik	Baik

	Instruction					
9	Lab Training	Baik	Baik	Cukup	Tidak	Baik

Sumber Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 88.

#### e) Pelaksanaan Program

Pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong untuk terus belajar dan berkembang.<sup>67</sup> Pelaksanaan program pengembangan ini bersifat situasional, artinya program ini didasarkan pada analisis kebutuhan dan sasaran serta prinsip-prinsip belajar yang telah disinggung pada pembahasan di atas. Proses analisis kebutuhan dan sasaran akan mempengaruhi teknik-teknik apa yang akan digunakan dalam pelaksanaan program yang akan dilakukan.

Secara umum ada dua kategori pokok program pengembangan sumber daya manusia yaitu metode praktis (*on the job training*) dan off the job training.<sup>68</sup> *On the job training* merupakan metode latihan sering digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan dan bimbingan langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain), diantara teknik yang biasa digunakan dalam praktik ini adalah: mentoring, rotasi jabatan, magang, *coaching* (memberikan bimbingan dan arahan), konseling, dan penugasan sementara.

Penggunaan *On the job training* dalam pengembangan SDM sudah tidak diragukan lagi, disebabkan oleh berbagai manfaat yang dapat diambil dari penggunaan metode ini diantaranya adalah: a) pegawai melakukan tugas yang sebenarnya, bukan hanya sekedar teori atau simulasi; b) pegawai mendapatkan instruksi langsung dari pegawai senior atau atasan yang lebih berpengalaman dan telah bekerja dengan baik; c) pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja; d) pelatihan

<sup>67</sup> Arifin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 127.

<sup>68</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hal.112.

informal, hemat biaya dan mudah dalam penjadwalan; e) pelatihan ini dapat menumbuhkan hubungan kerja sama antar pegawai dan pelatih; f) program ini sangat relevan dengan kebutuhan organisasi dan memotivasi kinerja yang kuat.

### **(1) Mentoring**

Mentoring adalah proses interaksi pembelajaran dimana seorang pegawai yang lebih berpengalaman memberikan saran, nasihat, dan bimbingan untuk mengembangkan profesionalisme pegawai baru. Pada proses ini, mentormemberikan dukungan karir pada pegawai baru, mengajarkan seluk-beluk organisasi, menciptakan hubungan yang bermakna, serta saling menunjukkan nilai dan komitmen untuk kemajuan organisasi.

Mentoring juga bisa dijadikan sebagai batu loncatan dan jalan agar kita bisa lebih menonjol serta dikenal dari pada yang lainnya. Dengan mentoring kita akan membangun sebuah jaringan hubungan yang menghubungkan kita dengan banyak orang. Hal ini bisa membantu dan mempermudah kita dalam memperoleh apa yang kita inginkan dan mewujudkan apa yang kita impikan karena semakin kompleks dan berkembang jaringan hubungan yang kita buat, kita akan lebih banyak mendapatkan channel dan optional dalam proses mewujudkan serta melakukan langkah sukses kita.<sup>69</sup>

Dalam jaman yang terus berkembang, perlu diyakini bahwa berbagai masalah dan tantangan yang datang dan harus dihadapi saat ini tidak mampu dijawab hanya dengan ilmu pengetahuan dan teknologi modern karena keduanya memiliki keterbatasan masing-masing. Sehingga kita perlu mencari solusi alternatif lain agar kekurangan yang timbul dapat diatasi dan menyelesaikan berbagai masalah dari berbagai aspek. Mentoring dapat kita daya gunakan sebagai salah satu alternatif, dengan mentoring ilmu pengetahuan dan teknologi modern dari berbagai bidang dapat dikombinasikan dan dibandingkan satu sama lain agar dapat menghasilkan atau menciptakan ide serta solusi yang muktakhir dalam mengatasi perkembangan jaman.

Dengan ini kita sebaiknya menanamkan dalam benak kita bahwa mentoring yang dilakukan sebaiknya bisa menjadi sarana dan wadah yang menguntungkan untuk kita mencapai tujuan tertentu. Namun mentoring sebaiknya dilakukan dan dipraktekkan dalam kehidupan kita, sehingga positif dan negatif dari yang kita kerjakan dapat langsung kita ketahui dan mengerti agar kita bisa lebih cepat mendapatkan dan menggapai tujuan yang kita kehendaki. Mentoring yang kita lakukan

---

<sup>69</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, hal. 126.

sebaiknya juga diseleksi dan dievaluasi, jangan dengan mudah langsung bertindak sesuai hasil mentoring. Kita juga harus mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhi dalam menggapai tujuan sukses.

## **(2) Rotasi Jabatan**

Rotasi jabatan adalah metode pengembangan SDM dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru pada bagian- bagian organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan bisa membantu pimpinan untuk menemukan karyawan yang cocok untuk ditempatkan pada satuan kerja organisasi. Selain itu metode ini membantu pegawai memperoleh apresiasi yang menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan, meningkatkan fungsi organisasi, mengembangkan jaringan, dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah.<sup>70</sup>

## **(3) Magang**

Metode ini sudah dijumpai sejak abad pertengahan. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana seseorang menjadi orang yang terampil melalui kombinasi pendidikan di kelas dan pelatihan langsung bekerja. Dalam dunia industri sering dijumpai perusahaan-perusahaan yang mempraktikkan metode ini.

Menjawab kebutuhan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, sekolah dapat menggunakan metode ini untuk mengembangkan SDM tenaga kerja maupun siswanya. Sehingga tenaga kependidikan dan pendidik dapat belajar secara langsung kepada lembaga tempat magang yang sudah berkembang, sehingga dapat mengaplikasikan pengetahuan yang didapat untuk mengembangkan sekolah.

## **(4) Permodelan Perilaku**

Permodelan perilaku merupakan proses psikologis fundamental yang merupakan pola baru perilaku yang dapat diperoleh, dan menciptakan pola yang dapat diubah. Proses permodelan perilaku ini dilakukan melalui observasi dan imajinasi dari pengalaman dan tingkah laku orang lain.<sup>71</sup> Metode ini memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan mengamati dan menelaah perilaku baru, baik perilaku positif maupun konsekuensi dari perilaku negatif. Dengan pengamatan terhadap konsekuensi positif dan negatif, pendidik dan tenaga

---

<sup>70</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, hal. 128.

<sup>71</sup> Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal.149.

kependidikan dapat merasakan seolah-olah mengalami sendiri, sehingga mendorongnya ke arah perilaku yang ideal.

Perspektif manajemen perilaku (*behavioral management perspective*) menekankan pada pentingnya manajemen memerhatikan perilaku dan kebiasaan individu manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi dan pentingnya pula manajemen melakukan perubahan perilaku dan kebiasaan manusia yang ada dalam organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Sehingga perspektif manajemen perilaku banyak dipengaruhi oleh konsep-konsep psikologi yang diaplikasikan dalam sebuah industri. Kontributornya yaitu:

(a) Hugo Munstberg

Hugo Mustberg dikenal sebagai *the Father of Industril Psychology* atau Bapak dari Ilmu Psikologi Industri karena dia yang termasuk pertama kali memperkenalkan aplikasi dari konsep-konsep psikologi dalam kegiatan industri.

Hugo Munstberg menyatakan bahwa para psikolog bisa memberikan kontribusi yang sangat berharga dalam sebuah kegiatan bisnis atau industri dalam hal seleksi pekerja dan upaya-upaya yang dapat memotivasi pekerja. Hal ini terkait dengan prediksi akan perilaku pekerjanya nanti. Demikian pula kegiatan untuk memotivasi para pekerja. Kegiatan pemotivasian pekerja sehingga sangatlah diperlukan agar perilaku dan kebiasaan para pekerja yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya dapat diperhatikan namun sekaligus diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi. Kegagalan dalam pemberian motivasi pada pekerja akan menyebabkan perbedaan yang ada pada pekerja dari sisi perilaku dan kebiasaan mendorong ke arah kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya daripada semestinya.

(b) Mary Parker Follet

Menurut Mary Parker Follet,<sup>72</sup> definisinya mengenai manajemen, seni dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain, menunjukkan bahwa tugas manajemen tidak saja melakukan kegiatan sistematis dalam rangka pencapaian tujuan, tetapi juga merupakan juga seni dalam memahami perilaku orang lain sehingga dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan yang sesuai.

Mary Parker Follet juga menganjurkan pentingnya manajemen memahami peran dan fungsi manusia dalam organisasi secara utuh, sehingga Follet juga meyakini perlunya organisasi lebih demokratis dalam memandang pekerja juga para manajernya.

(c) Eltan Mayo

---

<sup>72</sup> Mary Parker Follett, *Prophet of Management*, United States of America: Harvad Business School Press, 2003, hal.232.

Lahir 26 Desember 1880 adalah psikolog/sosiolog dan teori tikus organisasi kelahiran australia. Mayo dikenal karena penelitian-penelitiannya serta perannya dalam Hawthorne Studies. Ia mengajar di University of Queensland dari 1919-1923, sebelum pindah ke University of Pennsylvania. Ia juga mengajar di Harvard Business School pada tahun 1926-1947 dimana ia menjadi profesor di bidang penelitian industrial.<sup>73</sup>

Eltan Mayo membuat sebuah studi dan penelitian, antara lain : studi Hawthorne :

Teori Perhatian (*Attention Theory*) Pekerja akan lebih produktif jika merasa diperhatikan

Teori Penerimaan Sosial (*Social Acceptance Theory*) Pekerja akan menunjukkan produktifitas berdasarkan faktor penerimaan sosial

The Hawthorne Studies

Salah satu kontribusi berharga dalam dunia manajemen adalah apa yang telah dihasilkan oleh studi yang dilakukan di perusahaan Western Electric di Hawthorne antara tahun 1927 hingga 1932, atau dikenal sebagai *the Hawthorne studies* atau *studi Hawthorne*. Studi ini terdiri dari 2 eksperimen, Eksperimen yang pertama dilakukan bagi kelompok pekerja yang memperoleh manipulasi atas penerangan di tempat kerjanya.

Sedangkan eksperimen kedua dilakukan bagi kelompok pekerja yang memasang telepon di bank-bank.

Kedua eksperimen ini menyimpulkan bahwa ternyata pemberian insentif dan juga nyala lampu atau penerangan tidak menentukan produktivitas para pekerja, akan tetapi adanya perlakuan yang sama oleh manajer serta “perhatian khusus” yang akan menentukan produktivitas para pekerja. Dan tentunya tidak berarti bahwa mereka tidak memerlukan upah atau intensif atau juga penerangan secukupnya dalam bekerja, akan tetapi “perhatian dan penerimaan sosial” rupanya lebih menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja dalam organisasi daripada faktor yang memengaruhi perilaku mereka dalam bekerja dalam organisasi daripada faktor insentif dan faktor individu.

Sedangkan Douglas McGregor<sup>74</sup> memberikan pandangan berdasarkan studi Hawthorne dan Maslow, yaitu teori X dan teori Y tentang sifat manusia di tempat kerja :

Teori X berasumsi bahwa karyawan :

---

<sup>73</sup> Behavioral, *Management Perspective*, Jakarta: Pustak Cendekia, Indonesia, 2002, hal.134.

<sup>74</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Companies: New York, 2006, hal. 167.

Tidak suka bekerja  
 Tidak mempunyai ambisi  
 Tidak bertanggung jawab  
 Enggan untuk berubah  
 Lebih suka dipimpin daripada memimpin

Teori Y berasumsi bahwa karyawan :

Suka bekerja  
 Mampu mengendalikan diri  
 Menyukai tanggung jawab  
 Penuh imajinasi dan kreasi  
 Mampu mengarahkan diri sendiri

Manajer yang berasumsi bahwa karyawan bersifat X dapat di prediksikan akan bersikap sangat mengatur dan berorientasi pada pengendalian. Sehingga sikap ini mendorong karyawan bersikap pasif, tergantung dan mempunyai rasa enggan.

Manajer yang berasumsi bahwa karyawan bersifat Y akan bersikap mendorong karyawan untuk berpartisipasi, bertanggung jawab dan merasa bebas dan kreatif dalam melakukan pekerjaan mereka.<sup>75</sup>

Dalam kalangan akademisi umumnya sepakat bahwa Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi. Sehingga Mayo dapat menyimpulkan bahwa: perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan yang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman.

Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut.

Pendekatan perilaku memiliki 2 prespektif yaitu :

1. *The Human Relations Approach*<sup>76</sup> (Pendekatan Hubungan Kemanusiaan)

Pada dasarnya teori pendekatan hubungan kemanusiaan berargumentasi bahwa pada dasarnya manusia selalu melakukan respons terhadap konteks sosial dimana pun dia berada. Sehingga asumsi dasar yang dapat digunakan dalam teori ini adalah bahwa perhatian manajer atau pimpinan terhadap bawahannya akan

---

<sup>75</sup> Eltan Mayo, *Teory Prilaku Permodelan*, Yogyakarta: Bakti Karya, 2001, hal. 214.

<sup>76</sup> Gale, *Abraham Maslow A Theory of Human Motivation*, United States of America: Cengage Learning, 1994, hal. 56

meningkatkan tingkat penerimaan dan sekaligus tingkat kepuasan dari bawahannya, sehingga tingkat penerimaan dan kepuasan ini akan mendorong tercapainya peningkatan produktivitas.

Kontributornya :

a) Abraham Maslow

Menurut Abraham Maslow menyatakan bahwa perilaku manusia dimotivasi oleh keragaman kebutuhan yang dihadapinya. Keragaman kebutuhan ini direpresentasikannya melalui apa yang dinamakan dengan “Hierarki Kebutuhan” (*Hierarki of Needs*), yang termasuk kebutuhan akan insentif secara keuangan dan juga penerimaan social.

b) Douglas Mc Gregor<sup>77</sup>

Douglas McGregor memberikan kontribusi berharga mengenai dinamika dalam relasi manusia. Dia memperkenalkan kepada kita bahwa pada dasarnya manusia dapat diklasifikasikan menjadi tipe X dan tipe Y. Mereka yang bertipe X biasanya cenderung bersifat pasif, malas, dan tidak mau bekerja kecuali kalau disuruh, kurang inisiatif, serta kurang menyukai tantangan, disamping itu juga akan berdisiplin jika diawasi saja. Untuk mereka yang dikategorikan tipe X ini, pendekatan manajemen yang harus dilakukan adalah hal yang terkait dengan pengarahan dan pengawasan yang menyeluruh dan terus-menerus.

Adapun klasifikasi yang kedua adalah tipe Y dimana mereka yang bertipe Y memiliki karakteristik proaktif, menyukai tantangan dan pekerjaan, memiliki banyak ide dan inisiatif, serta berdisiplin adalah bagian dari tantangan prestasi yang ingin dicapainya. Untuk mereka yang berkategori Y ini, pendekatan manajemen ini dapat lebih kepada pemberian delegasi dan kepercayaan daripada pengawasan terus-menerus dan menyeluruh.

Douglas McGregor<sup>78</sup> memberikan pandangan yang berdasarkan studi Hawthorne dan Maslow, yaitu teori X dan teori Y tentang sifat manusia di tempat kerja :

Teori X berasumsi bahwa karyawan :

- Tidak mempunyai ambisi
- Tidak bertanggung jawab
- Enggan untuk berubah
- Lebih suka dipimpin daripada memimpin
- Tidak suka bekerja

Teori Y berasumsi bahwa karyawan :

---

<sup>77</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, hal. 167.

<sup>78</sup> John Adair, *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles*, London: Kogan Page, 2009, hal.60

Suka bekerja  
 Mampu mengendalikan diri  
 Menyukai tanggung jawab  
 Penuh imajinasi dan kreasi  
 Mampu mengarahkan diri sendiri

Manajer yang berasumsi bahwa karyawan bersifat X akan bersikap sangat mengatur dan berorientasi pada pengendalian. Sikap ini dapat mendorong karyawan bersikap pasif, tergantung dan mempunyai rasa enggan sehingga manajer yang berasumsi bahwa karyawan bersifat Y akan bersikap mendorong karyawan untuk berpartisipasi, bertanggung jawab dan merasa bebas dan kreatif dalam melakukan pekerjaan mereka.

## 2. *Behavioral Science Approach*<sup>79</sup> (Pendekatan Ilmiah Perilaku)

Dalam perkembangan peran manusia dalam organisasi direpresentasikan dalam teori perilaku organisasi yang mencoba melihat organisasi dari perspektif yang lebih luas, di antaranya dari perspektif psikologi, sosiologi, ekonomi, antropologi, hingga medis. Beberapa topik penting dalam teori ini, di antaranya adalah bahwa kinerja organisasi sangat terkait dengan kepuasan kerja, stres, motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, budaya kerja, politik dalam organisasi, konflik interpersonal, desain organisasi, dan lain sebagainya.

### (5) *Coaching*

Pimpinan sebuah lembaga pendidikan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.<sup>80</sup> Dalam sebuah organisasi hubungan pimpinan organisasi dan karyawannya serupa dengan hubungan seorang pendidik dengan siswanya. Dengan hubungan ini pula, pegawai sebuah lembaga pendidikan dapat memahami bagaimana seharusnya mereka bekerja dengan baik melalui bimbingan dari pimpinannya.

### (6) *Konseling*

Konseling merupakan diskusi masalah antara manajer dengan pegawai dengan tujuan membantu pegawai untuk menyelesaikan masalah itu. Fungsi konseling diantara lain adalah 1) **nasihat**, konselor memberikan nasihat dan memandu efektivitas kerja pegawai; 2) **penguatan**, penguatan kepada pegawai untuk mengikuti tindakan-

---

<sup>79</sup> Jeff Gill, *Bayesian Methods: A Social and Behavioral Sciences Approach*, Lonodon: Chapman & Hall/CRC, 2008, hal.340.

<sup>80</sup> Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF, 2000, hal. 112.

tindakan yang sesuai dan memiliki keberanian untuk menjalankannya; 3) **pelepas ketegangan emosi**, orang cenderung menjadi bebas dari gangguan emosi ketika mereka memiliki kesempatan mendiskusikan masalahnya dengan orang lain; 4) **berfikir secara jelas**, pembahasan masalah yang serius dengan orang lain membantu seseorang untuk berfikir jernih; 5) **reorientasi**, konselor dapat membantu pegawai untuk meninjau ulang nilai-nilai dirinya.<sup>81</sup>

Pada prinsipnya seorang pimpinan sebuah organisasi menginginkan efektivitas kerja pegawainya terus terjaga, permasalahan yang sering terjadi adalah sisi emosional tiap- tiap individu seringkali tidak terkontrol sehingga dapat mempengaruhi efektivitas dan iklim kerja. Konseling merupakan langkah yang tepat untuk menyelesaikan hal ini. Konseling yang efektif paling tidak harus memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) melibatkan paling sedikit dua pihak; 2) merupakan komunikasi dua arah yang komunikatif dan terbuka; 3) membantu pegawai dalam memecahkan masalah; 4) meningkatkan efektivitas organisasi mencapai tujuannya; 5) memperlakukan pegawai dengan cara yang manusiawi; 6) mengatasi masalah pribadi dan organisasi; 7) bersifat rahasia; dan 8) ditangani oleh tenaga ahli, baik dari dalam organisasi maupun dari luar.<sup>82</sup>

## (7) Penugasan Sementara

Penugasan sementara merupakan teknik penempatan karyawan pada posisi manajerial ataupun anggota kepanitiaan tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Dengan model ini, karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi secara langsung, sehingga diharapkan karyawan dapat memiliki pengalaman organisasional yang berguna pada pekerjaan yang diembannya.

Berbeda dengan *on the job training*, *off the job training* dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan lembaga tempat bekerja. Program ini menawarkan kepada pesertanya pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugasnya pada waktu yang terpisah dengan waktu bekerja mereka. *Off the job training* menawarkan berbagai manfaat sebagai berikut: a) biaya pelatihan yang lebih efisien, karena model pelatihan kelompoklah yang sering digunakan; b) pelatih biasanya merupakan seorang profesional yang memang ahli pada materi yang akan diajarkan kepada pendidik ataupun tenaga kependidikan nantinya; c) fokus peserta pelatihan yang

---

<sup>81</sup> Kaswan, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi, hal. 130–31.

<sup>82</sup> Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 304.

terjaga. Hal ini terjadi karena waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di luar jam bekerja; dan d) model pelatihan ini mengurangi beban biaya operasional bagi organisasi yang memiliki keterbatasan dana dan tempat pelatihan.<sup>83</sup>

Beberapa teknik pengembangan SDM yang sering digunakan adalah teknik presentasi informasi dan teknik simulasi. teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta, metode yang biasa digunakan adalah:

- a) Kuliah, model ini merupakan bentuk pengembangan SDM yang paling umum, kuliah menawarkan keuntungan dari cakupan materi yang luas dalam jangka waktu yang relative pendek. Akan tetapi dengan ketiadaan belajar secara aktif dan umpan balik mengurangi efektivitas model ini.
- b) Studi kasus, model ini sering digunakan sebagai model pelatihan dan pengembangan SDM oleh lembaga pendidikan saat ini. Dengan studi kasus paling tidak pendidik dan tenaga kependidikan dapat mempelajari masalah-masalah yang ada dan bagaimana solusi pemecahan masalah tersebut, serta peluang mereka untuk menganalisis sendiri masalah-masalah yang ada kemudian dicari pilihan- pilihan pemecahan masalahnya.
- c) Belajar mandiri, banyak organisasi yang memberikan program belajar mandiri yang terprogram bagi karyawannya. Desain ini biasanya berbentuk pemberian media belajar (bisa melalui VCD pembelajaran, buku belajar, ebook tutorial, dan lain sebagainya). Desain ini dilakukan dikarenakan jumlah peserta pelatihan yang besar dan tersebar pada berbagai satuan kerja yang berbeda.<sup>84</sup>

Pendekatan simulasi memberikan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi antara lain adalah: metode studi kasus, *role playing* (peserta latihan ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan peserta lain diminta menanggapi), *business games* (suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata), *vestibule training* (mengundang trainer khusus bukan oleh atasan), latihan laboratorium (dimana peserta belajar lebih peka terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya), dan program-program pengembangan eksekutif (program penataran paket khusus kerjasama dengan universitas atau lembaga-lembaga pendidikan).

---

<sup>83</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , hal. 398.

<sup>84</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , hal. 202.

Syafaruddin Alwi<sup>85</sup> secara khusus mengemukakan empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Keempat pendekatan tersebut adalah a) pendidikan formal; b) assessment; c) pengalaman jabatan; dan d) hubungan interpersonal. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

- a) Pendidikan formal, pendidikan formal merupakan salah satu cara terbaik dalam usaha pengembangan SDM. Pendidikan merupakan upaya peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang melalui serangkaian aktivitas pembelajaran terprogram.
- b) Assessment, model ini merupakan cara pengembangan SDM melalui serangkaian penilaian oleh penilai/assessor, yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administratif, atau interpersonal skill yang diperlukan bagi sebuah organisasi.
- c) Pengalaman jabatan, pengalaman jabatan memiliki nilai yang sangat berharga bagi pengembangan karir seseorang di masa yang akan datang. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan SDM pegawai yaitu, *job enlargement*, rotasi, transfer, dan terkadang melakukan assignment dengan organisasi lain.
- d) Hubungan interpersonal, pengembangan keahlian dan pengetahuan SDM dapat dilakukan melalui interaksi dengan
- e) anggota organisasi lain atau pegawai lain yang lebih berpengalaman. Misalnya saja adalah proses mentoring oleh pegawai senior kepada pegawai lain untuk mengembangkan dan melatih suatu tugas tertentu.

Pengembangan yang dilakukan oleh lembaga Pendidikan seringkali merupakan gabungan dari beberapa metode pendidikan yang disesuaikan dengan tujuan pengembangan yang ingin dicapai. Tujuan pendidikan itu sendiri dapat berupa untuk mendapatkan pengetahuan, memecahkan masalah, partisipasi belajar, merubah sikap, keterampilan interpersonal, atau agar pengetahuan dan melekat lama. Selanjutnya akan ditampilkan tabel yang memperlihatkan sejauh mana metode pendidikan dapat mendukung tujuan pendidikan yang diinginkan.<sup>86</sup>

**Tabel 2.3 Menunjukkan Sejauh Mana Metode Pendidikan Dapat Mendukung Tercapainya Tujuan Pendidikan.**

<b>METODE PENDIDIKAN</b>	<b>MP</b>	<b>MS</b>	<b>MM</b>	<b>KL</b>	<b>PP</b>	<b>PM</b>
1. Studi Kasus	2	4	1	4	2	2
2. Seminar & Diskusi	3	3	4	3	1	5

<sup>85</sup> Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Kompetitif*, 1 ed. Yogyakarta: BPFE, 2001, hal. 230.

*Strategi*

<sup>86</sup> Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 89.

3. Ceramah	9	8	9	8	8	8
4. Simulasi	6	5	2	5	3	6
5. Instruksi Program	4	6	7	6	5	7
6. Role Playing	1	7	6	7	7	1
7. Sensitivity Training	7	2	3	2	4	4
8. Vestibule Training	8	1	5	1	6	3
9. Televisi	5	9	8	8	6	9

Catatan:

MP : Mendapatkan Pengetahuan

MS : Mengubah Sikap

MM: Memecahkan Masalah

KL : Keterampilan Interpersonal

PP : Partisipasi Pelajar

PM : Pengetahuan Dapat Lama Melekat

Tabel tersebut menunjukkan bahwa metode pengembangan SDM pendidik maupun tenaga kependidikan merupakan memiliki keunggulan yang berbeda-beda dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang diharapkan. Sangat memungkinkan pelatihan yang dilakukan menggunakan beberapa metode sekaligus, sehingga dapat meningkatkan ketercapaian tujuan pelatihan yang diharapkan.<sup>87</sup>

## 2) Pengembangan Kemampuan Manajemen

Pada semua organisasi, baik organisasi umum maupun pada organisasi pendidikan terdapat kelompok manajer (pemimpin). Peranan seorang manajer pada lembaga pendidikan mencakup perannya sebagai pemimpin, legislator, wirausahawan, pemecahan masalah, pengelola keuangan, pengelola sumber daya manusia lembaga, dan lain sebagainya. Oleh Karena itu, lembaga pendidikan perlu mengembangkan kemampuan manajernya secara tepat.

Kemampuan manajemen diri sendiri sangat diperlukan seseorang untuk menjadi orang yang sukses. Sebelum melakukan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, terlebih dahulu seseorang harus melakukan manajemen pada diri sendiri dengan baik. Dalam melakukan manajemen diri sendiri, terdapat 5 aspek penting yang harus diperhatikan, yaitu:

### a. *Perencanaan*

Perencanaan dalam hal ini mencakup penyusunan strategi, menganalisa masalah, dan mengatasi masalah. Dalam melakukan

---

<sup>87</sup> Reinaldo, *Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Malang: Erlangga, 2001, hal. 55.

suatu tujuan besar tentu kita juga memerlukan persiapan yang matang pulang. Sehingga aspek ini juga penting untuk diperhatikan.

b. *Interpersonal*

Interpersonal merupakan kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Dalam berorganisasi kita selalu berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, kita harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Kemampuan interpersonal mencakup: bekerja sama, saling memotivasi, dan saling mendukung.

c. *Komunikasi*

Terdapat 3 jenis komunikasi dan semuanya harus dikembangkan dengan baik. 3 jenis tersebut adalah: Menulis, mendengarkan, dan berbicara. Biasanya seseorang berawal dari menulis lalu mendengarkan baru berbicara.

d. *Manajemen*

Manajemen merupakan kemampuan umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau seorang manajer. Dalam suatu organisasi tentu diperlukan apa yang namanya manajemen. Manajemen mencakup 3 kemampuan yaitu: Mengajar, Memimpin, dan membuat keputusan.

e. *Operasional*

Merupakan kemampuan seseorang dalam menangani hal-hal yang bersifat teknis. Kemampuan ini mencakup : menangani detail tugas, menentukan tujuan, dan membagi tugas.

Kelima aspek diatas merupakan 5 kemampuan penting untuk manajemen diri sendiri dan tentunya kelima aspek tersebut dapat digunakan dalam segala bidang. Berikut adalah 10 cara untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan tersebut:

1. *Tentukan targetmu*

Dengan fokus pada tujuan awalmu maka kamu akan selalu dalam posisi mengejar target tersebut tidak peduli bagaimana kondisimu. Sebuah studi di Universitas Havard pada tahun 1979 mengatakan bahwa orang yang menentukan target mereka rata-rata memiliki penghasilan yang tinggi dan menjadi orang yang sukses.

2. *Tentukan dimana kemampuan mana yang ingin kamu tonjolkan*  
Tidak ada manusia yang sempurna.

Temukan kelebihan dan kekuranganmu lalu dari 5 kemampuan diatas pilih salah satu yang menurutmu itu merupakan kemampuan terbaikmu.

3. *Bicara kepada rekanmu*

Orang lain lebih dapat melihat kekurangan kita. Meminta pendapat kepada rekan mengenai diri kita tentu akan menjadikan kita pribadi yang lebih baik.

4. *Sering-sering berorganisasi*

Organisasi merupakan wadah untuk mengembangkan diri kita dengan sering berinteraksi dengan orang lain.

5. *Ambil kursus kepemimpinan*  
Kadang kita susah untuk berkembang sendiri. Tentunya kursus dapat membantu. Melatih kita untuk membuat keputusan, mengembangkan pemikiran kritis, dan bagaimana cara memimpin yang efektif.
6. *Membaca buku manajemen*  
Dengan membaca buku membuat kita terlatih untuk melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda sehingga kita semakin kreatif dalam memecahkan suatu masalah.
7. *Belajar untuk mendengar*  
Te  
Kadang orang tidak mau untuk mendengarkan kritik maupun pendapat dari orang lain. Belajarlah untuk mendengar pendapat orang lain. 5 aspek pentingnya adalah : menerima, mengerti, mengingat, evaluasi, dan menjawab pendapat orang lain.
8. *Berlatih untuk mengapresiasi seseorang*  
Apabila suatu karyawan melakukan kerja yang bagus alangkah lebih baik jika diapresiasi . 72% responden survey Universitas Havard mengatakan bahwa apresiasi karyawan berpengaruh besar pada performa selanjutnya.
9. *Lebih transparan*  
Dengan melatih diri anda menjadi lebih transparan maka hal ini akan membangun kepercayaan rekan-rekan anda terhadap diri anda maka bekerja sama akan lebih terjalin dengan baik.
10. *Ciptakan sistem timbal-balik*  
Selalu terima pendapat dari rekan anda. Karena orang lain memiliki sudut pandang yang berbeda dan masukan yang diberikan kepada anda akan membuat diri anda menjadi pribadi yang lebih baik  
Pengembangan kemampuan manajemen ini sendiri diartikan sebagai proses pendidikan dan pelatihan karyawan untuk menjadi manajer yang baik dan secara berkesinambungan terus mengembangkan kemampuan manajerialnya disesuaikan dengan tingkatan kedudukan seorang manajer. Mulai dari manajer bawah (*low manajer*), manajer tengah (*middle manajer*), dan manajer atas (*top manajer*).  
Pengembangan kemampuan manajemen yang dapat dilakukan diantaranya adalah: *on the job coaching*, dimana manajer senior membimbing manajer yang lebih muda; *understudy positions*, menjabat sebagai asisten manajer tertentu; *job rotation*, yaitu dengan memberikan pengalaman atau jabatan pada berbagai fungsi yang berlainan; *off the job training*, yaitu dengan mengikuti pelatihan khusus manajerial di luar;

*networking*, manajer senior menjadi mentor manajer yang lebih muda dan mengajaknya ikut pada berbagai pertemuan manajer senior.<sup>88</sup>

## 8. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.<sup>89</sup>

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut:

### a. Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

### b. Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

### c. Meminimalisir kerusakan

Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.

### d. Mengurangi kecelakaan

Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakaan pun dapat diminimalisir.

### e. Meningkatkan pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan sdm adalah

---

<sup>88</sup> Reinaldo, *Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia* . hal. 507.

<sup>89</sup> Amstrong, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* , (Bandung: Pustaka Abadi, 2015), hal. 203.

meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

f. Memelihara moral pegawai

Moral pegawai diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga antusiasme pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

g. Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

h. Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat.

i. Meningkatkan kepemimpinan

*Human relation* adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.

j. Peningkatan balas jasa

Prestasi kerja pegawai yang telah mengikuti program pengembangan diharapkan akan lebih baik. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik pula.

k. Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula. Dengan demikian diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang/jasa akan terpenuhi<sup>90</sup>

Evaluasi pengembangan SDM merupakan kegiatan terakhir dalam proses pengembangan SDM. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM berhasil jika terjadi transformasi keilmuan, keterampilan, maupun sikap pada diri peserta. Peningkatan tersebut dapat terlihat dari adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, serta perubahan perilaku yang nampak pada sikap, disiplin, dan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan yang meningkat.

---

<sup>90</sup> Amstrong, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.hal. 205.

Armstrong<sup>91</sup> menyatakan sebagai berikut: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.

McLagan dan Suhadolnik<sup>92</sup> mengatakan: “*HRD is the integrated use of training and development, career development, and organisation development to improve individual and organisational effectiveness*”. (Pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi).

Definisi senada dikemukakan oleh Mondy and Noe sebagai berikut: “*Human resource development is a planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs*” (Pengembangan SDM adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan).

Sedangkan Harris and DeSimone<sup>93</sup> mengatakan sebagai berikut: “*Human resource development can be defined as a set of systematic and planned activities designed by an organization to provide its members with necessary skills to meet current and future job demands*”. (Pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang).

Sementara itu, Stewart dan McGoldrick<sup>94</sup> mengatakan: “*Human resource development encompasses activities and processes which are intended to have impact on organisational and individual learning*”. (: Pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan,

<sup>91</sup> Armstrong, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 507.

<sup>92</sup> Ali Farazmand, *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing*, London: Greenwood Publishing Group, 2007, hal. 249.

<sup>93</sup> Harris and DeSimone, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Cendekia 1991, hal. 2.

<sup>94</sup> Mc.Goldrick, Jim Stewart, Sandra Watson, *Understanding Human Resource Development: A Research-based Approach*, London: Routledge, 2002, hal. 201.

keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Untuk mengetahui efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya pada segi teknis saja, akan tetapi juga pada aspek perubahan perilaku. Akan tetapi terdapat fakta yang menunjukkan bahwa dampak (*impact*) pelatihan baik bagi individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis. Acap dilupakan bahwa hasil penelitian memiliki dampak terukur (*measurable*) pada empat tingkatan yaitu reaksi (*rection*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*).<sup>95</sup>

Adapun masih banyak organisasi yang hanya mengukur salah satu dari keempat aspek tersebut. Dengan demikian penilaian harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini:<sup>96</sup>

- a) Penentuan kriteria penilaian yang ditentukan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan dilakukan. Penentuan kriteria ini didasarkan kepada kemampuan apa yang diharapkan dikuasai oleh pendidik maupun tenaga kependidikan, tuntutan kebutuhan pesantren saat ini maupun untuk masa depan.
- b) Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai saat ini untuk mengetahui program pelatihan dan pengembangan SDM apa yang tepat untuk dilakukan.
- c) Pelaksanaan tes pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat efektivitas dari pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Transformasi ini nampak dari perubahan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
- d) Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolok ukur dari keberhasilan pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi

---

<sup>95</sup> Irianto, *Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan*, hal. 18.

<sup>96</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 202.

yang diharapkan terjadi untuk kurun waktu yang lama di masa depan, tidak hanya terlihat setelah pelatihan dan pengembangan selesai dilakukan. Hal ini perlu dilakukan karena pada dasarnya pelatihan dan pengembangan tidak selalu menghadirkan perubahan instan setelah selesainya program tersebut.

Melihat uraian di atas, terdapat dua strategi untuk menentukan apakah memang ada perubahan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan atau tidak. Pertama dengan membandingkan pola kerja mereka sebelum mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM dan sesudahnya. Kedua membandingkan hasil belajar kelompok atau individu-individu yang terlatih dengan kelompok atau individu-individu yang tidak terlatih. Desain evaluasi berdasarkan dua hal tersebut dibagi menjadi 4 bentuk, yaitu:<sup>97</sup>

- a) *One-shot posttests-only design*. Dalam *One-shot posttests-only design*, ukuran-ukuran dalam penilaian hanya dikumpulkan dari kelompok-kelompok yang dilatih. Hal ini terjadi karena tidak ada data pembandingan yang dapat digunakan baik data pretest maupun kelompok yang tidak terlatih.
- b) *One-group pretest-posttest design*. Cara sederhana lainnya adalah penerapan *One-group pretest-posttest design*, model evaluasi ini menilai perubahan yang terjadi pada diri pendidik dan tenaga kependidikan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM.
- c) *Multiple-baseline design*. Desain penilaian yang terus diperbaiki akan meminimalisir kesalahan-kesalahan pengukuran efektivitas pelatihan dan pengembangan. dalam desain penilaian ini, pelatih mengukur kelompok beberapa kali sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan ini biasanya pelatih dapat lebih melihat tren perubahan-perubahan yang terjadi setelah mengikuti program pengembangan SDM.
- d) *Pretest-posttest control group design*. Desain penilaian ini memudahkan pelatih melihat perubahan-perubahan yang terjadi dengan adanya kelompok kendali. Dengan ini paling tidak pelatih dapat menarik kesimpulan-kesimpulan yang lebih kuat tentang ada tidaknya perubahan yang terjadi pada diri peserta pengembangan SDM dan apabila ada perubahan apakah perubahan tersebut merupakan akibat dari adanya program pengembangan atau tidak.

## 9. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren dan Pentingnya SDM Pesantren

### a. Definisi Pondok

---

<sup>97</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 2:409.

Istilah pondok berasal dari bahasa Arab ( , فندق *funduq*) yang berarti hotel atau asrama. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia asrama memiliki arti tersendiri yaitu “bangunan tempat tinggal bagi kelompok orang untuk sementara waktu, terdiri atas sejumlah kamar, dan dipimpin oleh seorang kepala asrama”. Sedangkan kata pondok bila dilihat dari kamus besar bahasa Indonesia berarti “Bangunan untuk tempat sementara (seperti yang didirikan di ladang, di hutan, dan sebagainya. Kadang juga diartikan sebagai bangunan tempat tinggal yang berpetak-petak yang berdinding bilik dan beratap rumbia (untuk tempat tinggal beberapa keluarga) atau madrasah dan asrama (tempat mengaji, belajar agama Islam).<sup>98</sup>

Asrama dalam istilah merupakan kata yang berasal dari bahasa Sansekerta: आश्रम; *ashrama* atau *ashramam*,<sup>99</sup> adalah suatu tempat penginapan yang ditujukan untuk anggota suatu kelompok, umumnya murid-murid sekolah. Asrama biasanya merupakan sebuah bangunan dengan kamar-kamar yang dapat di tempati oleh beberapa penghuni di setiap kamarnya. Para penghuninya menginap di asrama untuk jangka waktu yang lebih lama daripada di hotel atau losmen. Alasan untuk memilih menghuni sebuah asrama bisa berupa tempat tinggal asal sang penghuni yang terlalu jauh, maupun untuk biayanya yang terbilang lebih murah dibandingkan bentuk penginapan lain, misalnya apartemen.

Uci Sanusi dan Rudi Ahmad Suriady dalam bukunya yang berjudul *Ilmu Pendidikan Islam* mengatakan kata Pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bamboo. Disamping itu kata pondok mungkin juga berasal dari bahsa arab *funduk* yang berarti hotel atau asrama.<sup>100</sup>

Dalam kamus umum bahasa Indonesia, W.J Purwo Darwinto mengartikan pondok sebagai tempat mengaji, belajar agama Islam. Menurut perkembenagannya, pondok memiliki tujuan dan fungsi awal yaitu membimbing anak didik agar menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat sekitar dan melalui ilmu dan amalannya.

Bedasarkan pandangan para ahli diatas, maka bisa disimpulkan bahwa makna dari kata pondok adalah sebuah tempat atau asrama yang digunakan untuk menciptakan kepribadian muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia bermanfaat bagi

---

<sup>1</sup>Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Pusan Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Jakarta, 2008, hal: 1084.

<sup>99</sup>Swami Swahananda, (1 January 1990). *Monasteries in South Asia*. Vedanta Press. hal. 92

<sup>100</sup> Uci Sanusi dan Rudi Ahmad Suriady, *Ilmu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2018, hal: 264.

masyarakat atau berhikmat kepada masyarakat dengan sistem terintegrasi.

### **b. Definisi Pesantren**

Pengertian pesantren berasal dari kata santri yang berarti seseorang yang belajar agama Islam, kata santri tersebut kemudian mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal santri. Dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam.<sup>101</sup>

Ada juga yang mengartikan pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat “tradisional” untuk mendalami ilmu tentang agama Islam dan mengamalkan sebagai pedoman hidup keseharian.

Menurut Nurcholish Madjid, pesantren atau asal kata “santri” digambarkan menjadi dua pengertian yaitu, Pertama bahwa “santri” itu berasal dari perkataan “Sastri”, sebuah kata dari saskerta, yang artinya melek huruf. karena kira-kira pada permulaan tumbuhnya kekuasaan politik islam di Demak, Kaum santri adalah kelas “Literary” bagi orang Jawa. Ini disebabkan pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Dari sini bisa kita asumsikan bahwa menjadi santri berarti juga menjadi mengerti agama (melalui kitab-kitab tersebut).

Kedua, santri berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata “cantrik”, yang artinya seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap. Tentunya dengan tujuan dapat belajar darinya mengenai suatu keahlian. Pola hubungan “guru-cantrik” itu kemudian diteruskan dalam masa islam. Pada proses selanjutnya “guru-Cantrik” menjadi “guru-santri”. Karena guru di pakai secara luas, yang mengandung secara luas, untuk guru yang terkemuka kemudian digunakan kata Kyai, yang mengandung arti tua atau sacral, keramat, dan sakti. Pada perkembangan selanjutnya, dikenal istilah Kyai-santri.<sup>102</sup>

Sedangkan secara istilah pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dimana para santri biasa tinggal di pondok (asrama) dengan materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum bertujuan untuk menguasai ilmu agama Islam secara detail serta mengamalkan sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan penting moral dalam kehidupan bermasyarakat.

Pengertian terminologi pesantren diatas mengindikasikan bahwa secara kultural pesantren lahir dari budaya Indonesia. Dari sinilah

---

<sup>101</sup> Asrohah, *Pelembagaan Pesantren Asal usul dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*,tb. hal.30.

<sup>102</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah potret perjalanan*, 19-20.

barangkali Nur Cholis Madjid berpendapat sebagaimana yang dikutip Yasmadi, secara historis pesantren tidak hanya mengandung makna keislaman, tetapi juga makna keaslian Indonesia. Sebab, memang cikal bakal lembaga pesantren sebenarnya sudah ada pada masa Hindu-Budha, dan Islam tinggal meneruskan, melestarikan, dan mengislamkannya.<sup>103</sup>

Nurchalish Madjid pernah menegaskan, pesantren ialah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan indigenous.<sup>104</sup> Mastuhu memberikan pengertian dari segi terminologis adalah sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional yang mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>105</sup>

Berdasarkan uraian tersebut jelas bahwa dari segi etimologi pondok pesantren merupakan satu lembaga kuno yang mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan agama. Ada sisi kesamaan (secara bahasa) antara pesantren yang adadalam sejarah Hindu dengan pesantren yang lahir belakangan. Antara keduanya memiliki kesamaan prinsip pengajaran ilmu agama yang dilakukan dalam bentuk asrama.

Secara terminologi, KH. Imam Zarkasih mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kyai sebagai figur sentral, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwaanya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.<sup>106</sup>

Pesantren sekarang ini merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas tersendiri. Lembaga pesantren ini sebagai lembaga Islam tertua dalam sejarah Indonesia yang memiliki peran besar dalam proses keberlanjutan pendidikan nasional. KH. Abdurrahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat di mana santri tinggal.<sup>107</sup>

Definisi di atas menunjukkan betapa pentingnya pesantren sebagai sebuah totalitas lingkungan pendidikan dalam makna dan nuansanya secara menyeluruh. Pesantren bisa juga dikatakan sebagai

<sup>103</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nur Cholis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 61-6

<sup>104</sup> Amir Haedari dkk, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*, (Jakarta: IRP Press, 2004), hlm. 3

<sup>105</sup> Hasby Indra, *Pesantren dan Transformasi Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*. (Jakarta: IRP Press, 2004), hlm. 3

<sup>106</sup> Amir Hamzah Wiryosukarto, *et al., Biografi KH. Imam Zarkasih dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), h. 51

<sup>107</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren* (Cet. I; Yogyakarta: KIS, 2001), h. 17.

laboratorium kehidupan, tempat para santribelajar hidup dan bermasyarakat dalam berbagai segi dan aspeknya.

Dengan demikian, bila digabungkan dua kata antara pondok dan pesantren, maka secara etimologi istilah pondok pesantren adalah terdiri dari dua kata yang mengarah pada makna yang sama. Kata pondok berasal dari bahasa Arab yang berarti tempat tinggal atau asrama, sedangkan pesantren berasal dari bahasa tamil atau India Shassti dengan kata dasarnya Shassta yang mendapat awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat tinggal para santri yang mempelajari ilmu-ilmu agama. Begitu juga pesantren berasal dari kata santri yang mendapatkan awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat belajar para santri untuk mendalami ilmu-ilmu agama.

Dunia pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan islam tertua di indonesia yang fokus pada pelajaran keagamaan. Hingga saat ini, pondok pesantren masih eksis untuk melayani masyarakat, baik dalam pendidikan keagamaan maupun sebagai tempat untuk mengkader ulama-ulama yang siap mengabdikan bagi masyarakat.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan agama islam, pondok pesantren tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama yang santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dan kepemimpinan seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatis serta *independen* dalam segala hal.<sup>108</sup>

Lembaga pendidikan pondok pesantren ini dimaksudkan untuk mendidik para santri belajar ilmu agama mulai tingkat dasar hingga tingkat lanjut. Pada awal berdirinya, pondok pesantren umumnya sangat sederhana. Kegiatan pembelajaran biasanya diselenggarakan di langgar (mushala) atau masjid oleh seorang kyai dengan beberapa orang santri yang datang mengaji. Lama kelamaan “pengajian” ini berkembang seiring dengan penambahan jumlah santri dan pelebaran tempat belajar sampai menjadi sebuah lembaga yang unik, yang disebut pesantren.<sup>109</sup>

Pondok pesantren memiliki hubungan fungsional simbiotik dengan ajaran Islam yaitu dari satu sisi keberadaan pesantren diwarnai corak dan dinamika ajaran Islam yang dianut oleh para pendiri dan kyai pesantren yang mengasuhnya. Melalui pesantrenlah agama Islam menjadi membumi dan mewarnai seluruh aspek kehidupan masyarakat,

---

<sup>108</sup> Djamaluddin, & Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 1998, hal: 99.

<sup>109</sup> Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta, Logos, 2001, Hal: 157.

sosial, keagamaan, hukum, politik, pendidikan, lingkungan, dan sebagainya.

Di pondok pesantren dimana kyai dan santri hidup bersama dalam suatu asrama yang memiliki bilik-bilik kamar sebagai ciri-ciri esensialnya dengan berdasarkan nilai-nilai agama Islam. Setelah Islam masuk di Indonesia pondok pesantren adalah tempat mendalami ilmu-ilmu agama Islam dan orang yang mendalami ilmu-ilmu agama Islam di pondok pesantren biasa disebut dengan sebutan santri. Sedangkan guru yang mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam di pondok pesantren terkenal dengan sebutan Kyai.

Pondok Pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan catatan yang ada, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren. Eksistensi pesantren dalam kehidupan masyarakat Indonesia menjadi titik perhatian utama dari kajian para ahli.

Hal ini disebabkan pesantren jika dibandingkan dengan beberapa lembaga pendidikan, lembaga sosial dan lembaga kemasyarakatan dan lembaga keagamaan lainnya memiliki karakteristik tersendiri.

Menurut pendapat para ilmuwan, Pondok pesantren merupakan dua istilah yang mengandung satu arti. Orang Jawa menyebutnya “pondok” atau “pesantren”. Sering pula menyebut sebagai pondok pesantren. Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu atau barangkali berasal dari bahasa Arab “funduq” artinya asrama besar yang disediakan untuk persinggahan. Sekarang lebih dikenal dengan nama pondok pesantren. Di Sumatra Barat dikenal dengan nama surau, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama rangkang<sup>110</sup>

Menurut Anin Nurhayati dalam bukunya Inovasi kurikulum menyebutkan bahwa “Pondok pesantren merupakan pendidikan Islam tertua yang berfungsi sebagai salah satu benteng pertahanan umat Islam, pusat dakwah dan pengembangan masyarakat muslim di Indonesia”<sup>111</sup>

Istilah pondok pesantren terdiri dari dua kata, pondok dan pesantren. kedua kata tersebut memiliki arti sendiri-sendiri. Ini berarti pondok adalah tempat menginap bagi para penuntut ilmu, khususnya para santri.

---

<sup>110</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, Jakarta: Ciputat Press, 2002, hal: 62.

<sup>111</sup> Anin Nurhayati, *Inovasi Kurikulum: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pesantren*. (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 47

M. Adib Abdurrahman menegaskan bahwa istilah pesantren secara etimologis asalnya pe-santrian-an yang berarti tempat santri. Dalam arti ini berarti dimana santri tinggal ataupun menetap. Sementara itu pesantren dapat juga didefinisikan lebih luas lagi. Pesantren didefinisikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam dan didukung asrama sebagai tempat tinggal santri yang bersifat permanen.<sup>112</sup>

Sejarah, tokoh yang pertama kali mendirikan pesantren adalah Syaikh Maulana Malik Ibrahim. Pola tersebut kemudian dikembangkan dan dilanjutkan oleh para Wali yang lain.<sup>113</sup> Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Hasbullah sebagai berikut:

Di Indonesia, istilah kutab lebih dikenal dengan istilah “pondok pesantren” yaitu suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang Kyai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (anak didik). Dengan sarana masjid yang di gunakan untuk menyelenggarakan tersebut. Serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri. Dengan demikian ciri-ciri pondok pesantren adalah adanya kyai, santri, masjid, dan pondok.<sup>114</sup>

Sedangkan menurut Zamakhsyari Dhofier. Istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau barangkali berasal dari kata Arab fundug yang berarti hotel atau asrama. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang di laksanakan dengan sistem asrama (pondok), dengan Kyai yang mengajarkan agama kepada para santri, dan Masjid sebagai pusat lembaganya pondok pesantren, yang cukup banyak jumlahnya, sebagian besar berada didaerah pedesaan dan mempunyai peranan besar dalam pembinaan umat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.<sup>115</sup>

Kelebihan dari model pendidikan yang dikembangkan oleh para Wali Songo dijelaskan oleh Abd A'la sebagai berikut:

Salah satu kelebihan dari model pendidikan yang dikembangkan para Wali Songo itu (dan kemudian menjadi ciri khas pendidikan pesantren) terletak pada pola pendekatannya yang didasarkan pada segala sesuatu yang sudah akrab dengan masyarakat dan perpaduan antara aspek teoritis dan praktis. Misalnya, Sunan Giri menggunakan pendekatan permainan untuk mengajarkan Islam kepada anak-anak,

---

<sup>112</sup>

<sup>113</sup> Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hal. 16

<sup>114</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), hal 24.

<sup>115</sup> Proyek Pembinaan Bantuan Kepada Pondok Pesantren Dirjen BINBAGA Islam, *Pedoman Penyelenggaraan Unit Ketrampilan PondokPesantren*. (Departemen Agama, 1982/1983), hal. 1

Sunan Kudus menggunakan dongeng, Sunan Kalijaga mengajarkan Islam menggunakan wayang kulit, dan Sunan Derajat mengenalkan Islam melalui keterlibatan langsung dalam rangka menangani kesengsaraan yang dialami masyarakat.<sup>116</sup>

Adapun Menurut Abuddin Nata Pesantren merupakan sub-kultur pendidikan di Indonesia sehingga dalam menghadapi pembaharuan akan memberikan warna yang unik.<sup>117</sup> Menurut M. Arifin dalam Mujamil Qomar Pondok Pesantren berarti suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kelompok) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.<sup>118</sup>

Menurut Binti Maunah dalam lingkungan pondok pesantren pasti akan dijumpai unsur-unsur vital yang ada didalamnya. Untuk itu ada 5 ciri khas pondok pesantren yang sekaligus menunjukkan unsur-unsur pokoknya adalah, Kyai, sebagai pemangku, pengajar dan pendidik. Santri, yang belajar kepada kyai. Masjid, tempat untuk menyelenggarakan pendidikan, shalat berjamaah dan sebagainya. Pondok, tempat untuk tinggal para santri dan pengajian kitab klasik atau kitab kuning.<sup>119</sup>

Dan menurut Muhaimin dan Abdul Mujib bahwa Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki ciri khas sebagai berikut: (1) lembaga pendidikan pesantren melaksanakan pendidikan terpadu, yaitu untuk kematangan teoritif-intuitif, sikap dan aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari, (2) tujuan pendidikan pesantren sekarang tidak lagi hanya orientasi duniawi (mondial) dan sementara (temporer), tetapi sampai pada alam ukhrawi, (3) hubungan individu dan masyarakat, antara pimpinan dan rakyat, dan antara klien dan konsultan dan sebagainya, pondok pesantren merupakan wahana yang menyediakan fasilitas yang interaktif, (4) di samping itu, pesantren merupakan agen konservasi (pengawetan), pendalaman, pengembangan, pemurnian nilai adabi dan budaya yang merupakan pusat pelaksanaan proses akulturasi yang menggunakan pola dan sistem tersendiri.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hal. 1

<sup>117</sup> Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bandung: Angkasa, 2003, Hal: 115.

<sup>118</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 2

<sup>119</sup> Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*. (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 18

<sup>120</sup> Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pendidikan di Pesantren* (Jakarta: t. p.,1993), Hal:304

Pesantren dapat menyumbang penanaman iman, suatu yang diinginkan oleh tujuan pendidikan nasional”.<sup>121</sup> Seiring dengan berjalannya waktu, pertumbuhan dan perkembangan lembaga pendidikan agama non-formal ini mengalami kenaikan yang signifikan dari masa ke masa, dimana dalam suatu lembaga ini menyuguhkan kajian baik tradisional ataupun modern. Melihat dari kenyataan ini, tak dapat dipungkiri bahwa keberadaan pondok pesantren membawa dampak positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan di negara ini. Jadi kehadiran pondok pesantren yang dibawa para ulama kuno secara jelas dan nyata membantu pemerintah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Binti Maunah beranggapan “pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral”.<sup>122</sup>

### c. Sejarah Singkat Pesantren

Salah satu prasyarat untuk mewujudkan masyarakat madani ditentukan oleh sejauh mana kualitas peradaban masyarakatnya. Peradaban suatu bangsa akan tumbuh dan lahir dari sistem pendidikan yang digunakan oleh bangsa tersebut. Masyarakat yang berperadaban adalah masyarakat yang berpendidikan.

Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan yang dikemukakan oleh Muhammad Naquib Al-Attas. Menurutnya pendidikan Islam itu lebih tepat diistilahkan dengan ta'dib (disbanding istilah tarbiyah, ta'lim dan lainnya), sebab dengan konsep “ta'dib” pendidikan akan memberikan adab atau kebudayaan.<sup>123</sup> Dengan istilah ini yang dimaksudkan pendidikan berlangsung dengan terfokus pada manusia sebagai objeknya guna pemenuhan potensi intelektual dan spriritual.

Lembaga pendidikan yang memainkan perannya di Indonesia, jika dilihat dari struktur internal pendidikan Islam serta praktek-praktek pendidikan yang dilaksanakan, ada empat kategori. Pertama, pendidikan pondok pesantren, yaitu pendidikan Islam yang diselenggarakan secara tradisional, bertolak dari pengajaran Qur'an dan hadits dan merancang segenap pendidikannya untuk mengajarkan kepada siswa Islam sebagai cara hidup atau *way of life*. Kedua, pendidikan madrasah, yakni pendidikan Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga model

---

<sup>121</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 203

<sup>122</sup> Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*. (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 25

<sup>123</sup> Muhammad Naquib Al-Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam, Suatu Rangka Pikir Pembinaan Filsafat Pendidikan Islam*, terj. Haidar Bagir, cet. Ke-4, (Bandung: Mizan, 1992), h. 332

Barat, yang menggunakan metode pengajaran klasikal, dan berusaha menanamkan Islam sebagai landasan hidup ke dalam diri para siswa. Ketiga, pendidikan umum yang bernafaskan Islam, yaitu pendidikan Islam yang dilakukan melalui pengembangan suasana pendidikan yang bernafaskan Islam di lembaga lembaga pendidikan yang menyelenggarakan program pendidikan yang bersifat umum. Keempat, pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja.<sup>124</sup>

Maka yang difokuskan pada pembahasan kali ini adalah tentang pondok pesantren. Dari sejarah kita ketahui bahwa dengan kehadiran kerajaan Bani Umayyah menjadikan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan sehingga masyarakat Islam tidak hanya belajar di masjid tetapi mereka sudah mempunyai tempat tersendiri, untuk mengembangkan kajian keislamannya, sebagaimana “kutub” dan segala karakteristiknya merupakan wahana dalam lembaga pendidikan Islam, yang semula sebagai lembaga baca tulis dengan sistem halaqah berkembang sampai dalam bentuk pemonudukan.<sup>125</sup>

Sejarah pendidikan di Indonesia mencatat, bahwa pondok pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Ada dua pendapat mengenai awal berdirinya pondok pesantren di Indonesia. Pendapat pertama menyebutkan bahwa pondok pesantren berakar pada tradisi Islam sendiri, dan pendapat kedua mengatakan bahwa sistem pendidikan model pondok pesantren adalah asli Indonesia.

Dalam pendapat pertama ada dua versi, yang berpendapat bahwa pondok pesantren berawal sejak zaman Nabi masih hidup. Dalam awal-awal dakwahnya, Nabi melakukan dengan sembunyi-sembunyi dengan peserta sekelompok orang, dilakukan dirumah-rumah, seperti yang tercatat di dalam sejarah, salah satunya adalah rumah Arqam bin Abu Arqam. Sekelompok orang yang tergolong dalam As-Sabiqunal Awwalun inilah yang kelak menjadi perintis dan pembuka jalan penyebaran agama Islam di Arab, Afrika, dan akhirnya menyebar ke seluruh dunia.<sup>126</sup>

Versi kedua menyebutkan bahwa pondok pesantren mempunyai kaitan yang erat dengan tempat pendidikan yang khas bagi kaum sufi. Pendapat ini berdasarkan fakta bahwa penyiaran Islam di Indonesia pada awalnya lebih banyak dikenal dalam bentuk kegiatan tarekat yang

---

<sup>124</sup> Mochtar Buchori, *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, cet. Ke-1, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 1994), h. 243-244

<sup>125</sup> Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1988), h. 112

<sup>126</sup> Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: 2003), h. 8

melaksanakan amalan - amalan dzikir dan wirid tertentu. Pemimpin tarekat itu disebut kyai, yang mewajibkan pengikutnya melakukan suluk selama 40 hari dalam satu tahun, dengan cara tinggal bersama sesama anggota tarekat dalam sebuah masjid untuk melakukan ibadah-ibadah di bawah bimbingan kyai. Untuk keperluan suluk ini, para kyai menyediakan ruangan khusus untuk penginapan dan tempat memasak yang terdapat di kiri kanan masjid.<sup>127</sup>

Pendapat kedua mengatakan, pondok pesantren yang dikenal saat ini pada mulanya merupakan pengambilalihan dari sistem pondok pesantren yang diadakan orang-orang Hindu di Nusantara. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa jauh sebelum datangnya Islam ke Indonesia, lembaga pondok pesantren pada masa itu dimaksudkan sebagai tempat mengajarkan ajaran agama Hindu.

Pondok pesantren di Indonesia baru diketahui keberadaan dan perkembangannya setelah abad ke-16. Karya-karya Jawa Klasik seperti Serat Cobolek dan Serat Centini mengungkapkan dijumpai lembaga-lembaga yang mengajarkan berbagai kitab Islam Klasik dalam bidang Fiqih, Tasawuf, dan menjadi pusat-pusat penyiaran Islam yaitu pondok pesantren.

Ada beberapa pembagian pondok pesantren dan tipologinya yaitu:

### 1) Pesantren Salaf

Bila dilihat secara terminologi sosiologis, maka Pondok pesantren salaf merupakan pondok pesantren yang melakukan pengajaran terhadap santri-santrinya untuk belajar agama Islam secara khusus tanpa mengikutsertakan pendidikan umum di dalamnya. Kegiatan yang dilakukan biasanya mempelajari ilmu-ilmu agama dengan menggunakan kitab-kitab kuning atau kitab kuno (klasik), menggunakan metode tradisional seperti hafalan, menerjemahkan kitab-kitab saat berlangsungnya proses belajar mengajar. Keberadaan pesantren salaf dipengaruhi rekam jejak pendidikan para kyai yang belajar pada pesantren salafiyah sebelumnya. Para kyia para umumnya belajar pada pesantren sebelum mendirikan dan memimpin pesantren merupakan santri dari pesantren-pesantren salafiyah.

Pesantren model ini mempunyai karakteristik di antaranya pengajian hanya terbatas pada kitab kuning (klasikal), intensifikasi musyawarah atau *bahtsul masa'il*, berlaku sistem diniyah (klasikal), pakaian, tempat, dan lingkungannya mencerminkan masa lalu, seperti kemana-mana memakai sarung, songkok, dan banyak yang memasak

---

<sup>127</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*.....hal. 24.

sendiri, dan kultur paradigma berpikiran didominasi oleh term-term klasik, seperti tawadhu yang berlebihan, puasa Dawud (puasa sehari, buka sehari).

Ada beberapa kelebihan dari pesantren model ini, yaitu semangat mengarungi hidup yang luar biasa, mental kemandirian yang tinggi, terjaga moralitas dan mentalitasnya dari virus modernitas, mampu menciptakan insan dinamis, kreatif, dan progresif karena dia tertantang untuk menghadapi hidup dengan tanpa formalitas ijazah, tumbuhnya mental enterpreneurship (kewirausahaan) dan berani sakit dan menderita demi suksesnya sebuah cita-cita (Saiful Huda, dkk, 2003: 8).

Umumnya, ilmu agama yang diajarkan di pesantren salaf meliputi Al-Quran, hadits, fikih, akidah, akhlak, sejarah Islam, faraidh (ilmu waris Islam), ilmu falak, ilmu hisab, dan lain-lain. Semua materi pelajaran yang dikaji memakai buku berbahasa Arab yang umum disebut dengan kitab kuning, kitab gundul, kitab klasik atau kitab turots.

Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kyai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap di dalam pondok (santri mukim) dan santri yang tidak menetap di dalam pondok (santri kalong).<sup>128</sup> Pola pengajarannya dengan menerapkan system halaqoh yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakekat dari sistem pengajaran halaqoh adalah penghapalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu.

Dengan demikian, sesuai dengan ciri khas pesantren salafi, penggunaan kitab kuning menjadi sarana penting pembelajaran. Para santri diajarkan untuk bisa memahami kitab-kitab kuning tersebut dan sebagai alat yang merupakan warisan ulama terdahulu.

## 2) Pesantren Khalaf

Pondok pesantren adalah pola/ model yang digunakan oleh para pengemban agama islam atau istilah praktisnya adalah islamisasi.<sup>129</sup> Pada dasarnya pondok pesantren memiliki unsur minimal: (1) Kyai yang mendidik dan mengajar, (2) Santri yang belajar, dan (3) Masjid.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Pedoman Ilmu Jaya, 2001, hal:14.

<sup>129</sup> Mukhtar Bukhori, *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, cet ke-1 (Tiara Wacana: Yogyakarta, 1994), hal. 243-244

<sup>130</sup> Haris Daryono Ali Haji. *Dari Majapahit Menuju Pondok Pesantren* (Babad Pondok Tegalsari) (Yogyakarta: Surya Alam Mandiri, 2009), hal. 170.

Seiring dengan tuntutan perubahan sistem pendidikan yang sangat mendesak serta bertambahnya santri yang belajar dari kota atau propinsi lain yang membutuhkan tempat tinggal. Maka unsur-unsur pondok pesantren bertambah banyak. Para pengamat mencatat ada lima unsur: Kyai, santri, masjid, pondok (asrama), dan pengajian.<sup>131</sup> Ada yang tidak menyebut unsur pengajian, tetapi menggantinya dengan unsur ruang belajar, aula atau bangunan-bangunan lain.<sup>132</sup>

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, mulai menampakkan wajah barunya. Menggunakan nama baru “Pondok Modern”, berusaha menawarkan berbagai keilmuan, baik “keagamaan” maupun “umum”.

Selain itu juga membuka sekolah-sekolah formal di dalam pondok pesantren serta memberikan berbagai ketrampilan bagi para santrinya. Pesantren Khalaf atau Modern merupakan pengembangan pesantren salaf karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara modern dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Mengenai arti pesantren khalafiyah (modern) adalah pesantren yang mengadopsi sistem madrasah atau sekolah yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan, atau pesantren yang menyelenggarakan tipe sekolah-sekolah umum seperti; MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA/SMK dan bahkan PT dalam lingkungannya.

Pondok pesantren *khalafi* tampaknya menerima hal-hal baru yang dinilai baik di samping tetap mempertahankan tradisi lama yang baik. Pondok pesantren sejenis ini telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum dalam madrasah dengan sistem klasikal dan membuka sekolah-sekolah umum di lingkungan pondok pesantren.<sup>133</sup> Tetapi pengajaran kitab Islam klasik masih tetap dipertahankan. Pondok pesantren dalam bentuk ini diklasifikasikan sebagai pondok pesantren modern di mana tradisi salaf sudah ditinggalkan sama sekali. Pondok pesantren jenis khalafi inilah yang lebih populer dengan nama “Pondok Modern”.

### 3) Pondok Pesantren Komprehensif

Sistem pendidikan yang dipakai dalam pondok pesantren ini dengan menggabungkan antara yang tradisional dan modern. Artinya sistem pendidikannya dengan mengajarkan kitab kuning dengan

---

<sup>131</sup> Marwan Saridjo et.al, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Dharma Bhakti: Jakarta, 1982), hal. 9

<sup>132</sup> Mustofa Syarif dkk, *Administrasi Pesantren* (PT. Paryu Barkah: Jakarta, 2006), hal.

<sup>133</sup> Mujammil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2015), hal. 37

metode sorogan, bandongan, dan wetonan, namun secara regular sistem persekolahan tetap berkembang.<sup>134</sup>

Di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab Kuning dengan metode sorogan, bandongan, dan wetonan. Namun secara regular sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan keterampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi pesantren salaf dan khalaf.

Berbeda dari pendapat Manfred Ziemek dalam Imam Syafe'I, telah mengkategorikan tipe-tipe pesantren di Indonesia dapat digolongkan sebagai berikut:

- 1) Pesantren Tipe A, yaitu pesantren yang sangat tradisional. Pesantren yang masih mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya dalam arti tidak mengalami transformasi yang berarti dalam sistem pendidikannya atau tidak ada inovasi yang menonjol dalam corak pesantrennya dan jenis pesantren inilah yang masih tetap eksis mempertahankan tradisitradisi pesantren klasik dengan corak keislamannya.
- 2) Pesantren Tipe B, yaitu pesantren yang mempunyai sarana fisik, seperti; masjid, rumah kyai, pondok atau asrama yang disediakan bagi para santri, utamanya adalah bagi santri yang datang dari daerah jauh, sekaligus menjadi ruangan belajar.<sup>135</sup>

#### **d. Unsur-unsur dalam Pesantren**

Unsur – unsur dalam pesantren dapat disebut sebagai ciri-ciri yang secara umum dimiliki oleh Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus lembaga sosial yang secara informal itu terlibat dalam pengembangan masyarakat pada umumnya. Adapun unsur-unsur pondok pesantren sendiri meliputi:

- 1) Kyai
  - a) Pengertian Kyai  
Kyai adalah orang yang memiliki ilmu agama (Islam) plus amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya. Menurut Saiful

---

<sup>134</sup> M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*,..., hal:14-15

<sup>135</sup> 3. Pesantren tipe C, atau pesantren salafi ditambah dengan lembaga sekolah (madrasah, SMU atau kejuruan) yang merupakan karakteristik pembaharuan dan modernisasi dalam pendidikan Islam di pesantren. 4. Pesantren tipe D, yaitu pesantren modern, Pesantren ini terbuka untuk umum, corak pesantren ini telah mengalami transformasi yang sangat signifikan baik dalam sistem pendidikan maupun unsur-unsur kelebagaannya. 5. Pesantren tipe E, yaitu pesantren yang tidak memiliki lembaga pendidikan formal, tetapi memberikan kesempatan kepada santri untuk belajar pada jenjang pendidikan formal di luar pesantren. 6. Pesantren tipe F, atau ma'had 'Aly, tipe ini, biasanya ada pada perguruan tinggi agama atau perguruan tinggi bercorak agama. Imam Syafe'I, *Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter*, Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam, Volume 8, 2017, hal: 92-93

Akhyar Lubis, menyatakan bahwa “Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Karena itu, tidak jarang terjadi, apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot karena kyai yang menggantikannya tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu”.<sup>136</sup>

Menurut Abdullah Ibnu Abbas, kyai adalah orang-orang yang mengetahui bahwa Allah SWT adalah Dzat yang berkuasa atas segala sesuatu.<sup>137</sup> Menurut Mustafa al-Maraghi, kyai adalah orang-orang yang mengetahui kekuasaan dan keagungan Allah SWT sehingga mereka takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Quthb mengartikan bahwa kyai adalah orang-orang yang memikirkan dan menghayati ayat-ayat Allah yang mengagumkan sehingga mereka dapat mencapai ma`rifatullah secara hakiki.

Menurut Nurhayati Djamas mengatakan bahwa “kyai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren”.<sup>138</sup> Sebutan kyai sangat populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kyai merupakan elemen sentral dalam kehidupan pesantren, tidak saja karena kyai yang menjadi penyangga utama kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, tetapi juga karena sosok kyai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kyai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari yang sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, tawadhu`, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai riyadhah.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kyainya. Menurut asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda :

---

<sup>136</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, Yogyakarta, ELSAQ Press, 2007, hal. 169.

<sup>137</sup> Hamdan Rasyid, *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat*, Jakarta: Pustaka Beta, 2007, hal. 18.

<sup>138</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan*, Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008, hal. 55.

- Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat ; umpamanya, “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Kraton Yogyakarta.
- Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).<sup>139</sup>

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam.

Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk berpakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan surban.<sup>140</sup> Seorang pendidik/kyai mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap kelemah-lembutan terhadap murid-muridnya, dan kecintaannya terhadap mereka. Dan ia bertanggung jawab terhadap semua muridnya dalam perihal kehadiran kyai/pendidik.

Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته { متفق عليه }<sup>141</sup>

“Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.” (HR.Mutafaq Alaih).

#### b) Ciri-ciri Kyai

Menurut Sayyid Abdullah bin , Alawi Al-Haddad dalam kitabnya An-Nashaihud Diniyah mengemukakan sejumlah kriteria atau ciri-cirikyai di antaranya ialah: Dia takut kepada Allah, bersikap zuhud pada dunia, merasa cukup (qana`ah) dengan rezeki yang sedikit dan menyedekahkan harta yang berlebih dari kebutuhan dirinya. Kepada masyarakat dia suka memberi nasehat, ber amar ma`ruf nahi munkar dan menyayangi mereka serta suka membimbing ke arah kebaikan dan mengajak pada hidayah. Kepada mereka ia juga bersikap tawadhu`, berlapang dada dan tidak tamak pada apa yang ada pada mereka

<sup>139</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1982, hal. 55.

<sup>140</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren.....*hal. 56.

<sup>141</sup> Muhammad Nashiruddin Al-Albani, *Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2006, hal. 8.

serta tidak mendahulukan orang kaya daripada yang miskin. Dia sendiri selalu bergegas melakukan ibadah, tidak kasar sikapnya, hatinya tidak keras dan akhlakunya baik,<sup>142</sup> Di dalam Shahih Muslim di sebutkan dari Ibnu Mas`ud ra, dia berkata. Rasulullah saw bersabda :

لا يدخل الجنة من كان قلبه مثقال ذرة من كبر. (رواه مسلم<sup>143</sup>)

“Tidak akan masuk surga orang yang didalam hatinya ada kesombongan meskipun seberat zaarah (HR. Muslim).

Menurut Munawar Fuad Noeh<sup>144</sup> menyebutkan ciri-ciri kyai di antaranya yaitu:

- Tekun beribadah, yang wajib dan yang sunnah.
- Zuhud, melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi
- Memiliki ilmu akhirat, ilmu agama dalam kadar yang cukup
- Mengerti kemaslahatan masyarakat, peka terhadap kepentingan umum
- Dan mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah SWT, niat yang benar dalam berilmu dan beramal.

Menurut Imam Ghazali membagi ciri-ciri seorang Kyai di antaranya yaitu:

- Tidak mencari kemegahan dunia dengan menjual ilmunya dan tidak memperdagangkan ilmunya untuk kepentingan dunia. Perilakunya sejalan dengan ucapannya dan tidak menyuruh orang berbuat kebaikan sebelum ia mengamalkannya.
- Mengajarkan ilmunya untuk kepentingan akhirat, senantiasa dalam mendalami ilmu pengetahuan yang dapat mendekatkan dirinya kepada Allah SWT, dan menjauhi segala perdebatan yang sia-sia.
- Mengejar kehidupan akhirat dengan mengamalkan ilmunya dan menunaikan berbagai ibadah.
- Menjauhi godaan penguasa jahat.
- Tidak cepat mengeluarkan fatwa sebelum ia menemukan dalilnya dari Al-Qur`an dan As-Sunnah.

---

<sup>142</sup> A. Mustofa Bisri, *Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan*, Rembang : Lembaga Informasi dan Studi Islam (L“Islam) Yayasan Ma`had as-Salafiyah. 2003, hal. Xxvi.

<sup>143</sup> Abu Zakariya Ibn Syarif al Nawawi, *Riyadh al Shalihin*, Dar as Salam : al Azhar, 2002, H. 75

<sup>144</sup> Munawar Fuad Noeh dan Mastuki HS, hal. 102.

- Senang kepada setiap ilmu yang dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT.<sup>145</sup> Cinta kepada musyahadah (ilmu untuk menyingkap kebesaran Allah SWT), muraqabah (ilmu untuk mencintai perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya), dan optimis terhadap rahmat-Nya, diantaranya:
- Berusaha sekuat-kuatnya mencapai tingkat *haqqul-yaqin*.
- Senantiasa khasyiah kepada Allah, takzim atas segala kebesaran-Nya, tawadhu`, hidup sederhana, dan berakhlak mulia terhadap Allah maupun sesamanya.
- Menjauhi ilmu yang dapat membatalkan amal dan kesucian hatinya.
- Memiliki ilmu yang berpangkal di dalam hati, bukan di atas kitab. Ia hanya taklid kepada hal-hal yang telah diajarkan Rasulullah saw.

c) Tugas-tugas

Kyai Di samping kita mengetahui beberapa kriteria atau ciri-ciri seorang kyai diatas, adapun tugas dan kewajiban kyai yaitu sebagai berikut: Menurut Hamdan Rasyid bahwa kyai mempunyai tugas di antaranya adalah:

Pertama, Melaksanakan *tabligh* dan dakwah untuk membimbing umat. Kyai mempunyai kewajiban mengajar, mendidik dan membimbing umat manusia agar menjadi orang-orang yang beriman dan melaksanakan ajaran Islam.

Kedua, Melaksanakan *amar ma`ruf nahi munkar*. Seorang kyai harus melaksanakan amar ma`ruf dan nahi munkar, baik kepada rakyat kebanyakan (umat) maupun kepada para pejabat dan penguasa Negara (umara), terutama kepada para pemimpin, karena sikap dan perilaku mereka banyak berpengaruh terhadap masyarakat.

Ketiga, Memberikan contoh dan teladan yang baik kepadamasyarakat. Para kyai harus konsekwen dalam melaksanakan ajaran Islam untuk diri mereka sendiri maupun keluarga, saudara-saudara, dan sanak familinya. Salah satu penyebab keberhasilan dakwah Rasulullah SAW, adalah karena beliau dapat dijadikan teladan bagi umatnya. Sebagaimana difirmankan dalam surat Al-Ahzab ayat 21:

---

<sup>145</sup> Badruddin Hsubky, *Dilema Ulama Dalam Perubahan Zaman*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995, hal. 57.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (الأحزاب : ٢١)<sup>146</sup>.

*sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladanya yang baik bagimu”*. (QS. Al-Ahzab: 21).

Keempat, Memberikan penjelasan kepada masyarakat terhadap berbagai macam ajaran Islam yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Sunnah. Para kyai harus menjelaskan hal-hal tersebut agar dapat dijadikan pedoman dan rujukan dalam menjalani kehidupan.

Kelima, Memberikan Solusi bagi persoalan-persoalan umat. Kyai harus bisa memberi keputusan terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat secara adil berdasarkan al-Qur'an dan al-Sunnah.

Keenam, Membentuk orientasi kehidupan masyarakat yang bermoral dan berbudi luhur. Dengan demikian, nilai-nilai agama Islam dapat terinternalisasi ke dalam jiwa mereka, yang pada akhirnya mereka memiliki watak mandiri, karakter yang kuat dan terpuji, ketaatan dalam beragama, kedisiplinan dalam beribadah, serta menghormati sesama manusia. Jika masyarakat telah memiliki orientasi kehidupan yang bermoral, maka mereka akan mampu memfilter infiltrasi budaya asing dengan mengambil sisi positif dan membuang sisi negatif.

Ketujuh, Menjadi rahmat bagi seluruh alam terutama pada masa-masakritis seperti ketika terjadi ketidakadilan, pelanggaran terhadap Hak-hak asasi manusia (HAM), bencana yang melanda manusia, perampokan, pencurian yang terjadi dimana-mana, pembunuhan, sehingga umatpun merasa diayomi, tenang, tenteram, bahagia, dan sejahtera di bawah bimbingannya.<sup>147</sup>

## 2) Masjid

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pesantren, masjid merupakan bangunan sentral sebuah pesantren, dibanding bangunan lain, masjidlah tempat serbaguna yang selalu ramai atau paling banyak menjadi pusat kegiatan warga pesantren.

Masjid berasal dari bahasa Arab “sajada-yasjudu-sujuudan” dari kata dasar itu kemudian dimasdarkan menjadi “masjidan”

<sup>146</sup> Al-qur'an dan Terjemahnya, Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Press 2001, hal. 670.

<sup>147</sup> Hamdan Rasyid, *Mencapai Derajat Sufi dalam Kehidupan Modern*, Jakarta: Al-Mawardi, 2012, hal. 22.

yang berarti tempat sujud atau setiap ruangan yang digunakan untuk beribadah.<sup>148</sup> Masjid juga bisa berarti tempat shalat berjamaah. Fungsi masjid dalam pesantren bukan hanya sebagai tempat untuk shalat saja, melainkan sebagai pusat pemikiran segala kepentingan santri termasuk pendidikan dan pengajaran.

Masjid yang telah dibangun dijadikan sebagai tempat/lembaga pendidikan bagi santri dalam pelatihan-pelatihan dan pendidikan elementer yang secara tradisional diberikan dalam pengajian-pengajian. Terkadang rumah kyai, rumah guru dan langgar- langgar juga menjadi tempat penyelenggaraan pengajian (pendidikan). Pada sebagian pesantren masjid berfungsi sebagai tempat *i'tikaf* dan melaksanakan latihan-latihan, atau *suluk* dan *dzikir*, maupun amalan-amalan dalam kehidupan tarekat dan sufi.<sup>149</sup>

### 3) Santri

Kata santri sendiri, menurut C.C Berg berasal dari bahasa India, shastri, yaitu orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Sementaraitu, A.H. John menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari Bahasa Tamil yang berarti guru mengaji.<sup>150</sup>

Nurcholish Madjid juga memiliki pendapat berbeda. Dalam pandangannya asal usul kata “Santri” dapat dilihat dari dua pendapat. Pertama, pendapat yang mengatakan bahwa “Santri” berasal dari kata “sastri”, sebuah kata dari bahasa Sansekerta yang artinya melek huruf. Pendapat ini menurut Nurcholish Madjid didasarkan atas kaum santrikelas literary bagi orang Jawa yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Kedua, pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata “*cantrik*” berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemanaguru ini pergi menetap.<sup>151</sup>

Santri adalah sekelompok orang yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan,,ulama“. Santri adalah siswa atau mahasiswa yang dididik dan menjadi pengikut dan pelanjut perjuangan,, ulama“yang setia.

---

<sup>148</sup> AlMunjid fi al lughah wal adab wal ulum, Libanon, Beirut : 1958. cet. XVIII hal. 321.

<sup>149</sup> Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai...*, hal.136.

<sup>150</sup> Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantrendi Era Globalisasi*, Surabaya: Imtiyaz, 2011,hal. 9.

<sup>151</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta: Ciputat Press ,2005, hal. 61.

Para santri menuntut pengetahuan ilmu agama kepada kyai dan mereka bertempat tinggal di pondok pesantren. Karena posisi santri yang seperti itu maka kedudukan santri dalam komunitas pesantren menempati posisi subordinat, sedangkan kiai menempati posisi superordinat.

Santri (السننري) berdasarkan peninjauan tindak langkahnya adalah "Orang yang berpegang teguh dengan Al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasul SAW serta teguh pendirian." Ini adalah arti dengan bersandar sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selama-lamanya.

Santri secara umum adalah sebutan bagi seseorang yang mengikuti pendidikan Ilmu Agama Islam di suatu tempat yang dinamakan Pesantren, biasanya menetap di tempat tersebut hingga pendidikannya selesai.

Zamakhshari Dhofir dalam Harun Nasutionet membagi menjadi dua kelompok sesuai dengan tradisi pesantren yang diamatinya, yaitu santri mukim dan santri kalong.<sup>152</sup>

Nurcholish Madjid juga memiliki pendapat berbeda. Ia mengatakan bahwa asal usul kata "Santri", dapat dilihat dari dua pendapat. *Pertama*, pendapat yang mengatakan bahwa "Santri" berasal dari perkataan "sastri", sebuah kata dari bahasa Sanskerta yang artinya melek huruf.<sup>153</sup>

#### 4) Pondok atau asrama

Definisi 'pondok' adalah tempat sederhana yang merupakan tempat tinggal kyai bersama para santrinya.<sup>154</sup> Di Jawa, besarnya pondok tergantung pada jumlah santrinya. Adanya pondok yang sangat kecil dengan jumlah santri kurang dari seratus sampai pondok yang memiliki tanah yang luas dengan jumlah santri yang banyak. Tanpa memperhatikan berapa jumlah santri, asrama santri wanita selalu dipisahkan dengan asrama santri laki-laki.

Ada beberapa alasan pokok pentingnya unsur pondok dalam suatu pesantren: *pertama*, banyaknya santri yang berasal dari daerah yang jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang kyai yang termashur. *Kedua*, adanya hubungan timbal balik antara kyai dan

---

<sup>152</sup> Santri mukim adalah santri yang menetap di pondok, biasanya diberikan tanggung jawab mengurus kepentingan pondok pesantren. Bertambah lama tinggal di Pondok, statusnya akan bertambah, yang biasanya diberi tugas oleh kyai untuk mengajarkan kitab-kitab dasar kepada santri-santri yang lebih junior. Santri kalong, yakni santri yang selalu pulang setelah selesai belajar atau kalau malam ia berada di pondok dan kalau siang pulang kerumah, lihat di Harun Nasutionet. al, *Ensiklopedia Islam*, Jakarta: Depag RI, 1993, hal. 1036.

<sup>153</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan ...*, hal. 19.

<sup>154</sup> Hasbullah, *Dasar-Dasar Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999, hal.

santri. *Ketiga*, suasana belajar santri dan perilaku kehidupan santri dapat diawasi dan dibimbing oleh kyai. Sehingga penanaman nilai-nilai pengamalan terhadap ilmu-ilmu yang diperoleh dalam setiap proses belajar yang diikutinya. Santri dapat dikondisikan dalam suasana belajar sepanjang hari dan malam, sehingga waktu-waktu yang dipergunakan santri tidak ada yang terbuang secara percuma.

Pondok pesantren secara definitif tidak dapat diberikan batasan yang tegas melainkan terkandung fleksibilitas pengertian yang memenuhi ciri-ciri yang memberikan pengertian pondok pesantren. Jadi pondok pesantren belum ada pengertian yang lebih konkrit karena masih meliputi beberapa unsur untuk dapat mengartikan pondok pesantren secara komprehensif.

Komplek sebuah pesantren memiliki gedung-gedung selain dari asrama santri dan rumah kyai, termasuk perumahan ustadz, gedung madrasa lapangan olahraga, kantin, koperasi, lahan pertanian dan peternakan. Kadang-kadang bangunan pondok didirikan sendiri oleh kyai dan kadang-kadang juga penduduk desa yang bekerja sama mengumpulkan dana yang dibutuhkan.

##### 5) Pengajaran kitab-kitab klasik (kitab kuning)

Kitab-kitab Islam klasik dikarang para ulama terdahulu dan termasuk pelajaran mengenai macam-macam ilmu pengetahuan agama Islam dan Bahasa Arab. Dalam kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik sering disebut kitab kuning oleh karena warna kertas edisi-edisi kitab kebanyakan berwarna kuning. Secara sederhana kitab-kitab islam klasik yang berbahasa Arab dan ditulis menggunakan aksara arab, dan dapat dipahami sebagai kitab kuning atau kitab gundul.

Kitab-kitab ini biasanya mempunyai format tersendiri yang di tulis diatas kertas berwarna kekuning-kuningan. Menurut Azyumardi Azra, "Kitab Kuning mempunyai format sendiriyang khas dan warna kertas "kekuning-kuningan".<sup>155</sup> Bagi kalangan pesantren, posisi kitab kuning sangat strategis karena kitab kuning dijadikan sebagai *text book*, *references*, dan kurikulum dalam sistem pendidikan pesantren.

Secara umum kitab kuning dipahami sebagai kitab-kitab keagamaan berbahasa Arab, menggunakan aksara Arab yang dihasilkan oleh para ulama dan para pemikir muslim lainnya, terutama dari Timur Tengah. Pengertian tersebut terlihat kurang luas, oleh karena itu Azyumardi Azra menambahkan bahwa:

---

<sup>155</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millennium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002, Cet ke-IV, hal. 111.

Kitab kuning tidak hanya menggunakan bahasa Arab, akan tetapi juga bahasa lokal (daerah), seperti: Melayu, Jawa dan bahasa lokal lainnya di Indonesia dengan menggunakan aksara Arab. Dengan demikian, selain ditulis oleh para ulama Timur Tengah juga ditulis oleh para ulama Indonesia sendiri.”<sup>156</sup>

Sementara, dalam Pengertian yang lebih sempit kitab kuning diartikan dengan buku-buku tentang keislaman yang dipelajari di pesantren ditulis dalam tulisan Arab dan dalam bahasa Arab dengan sistematika klasik.<sup>157</sup> Kitab kuning dipelajari terutama di pesantren memiliki bermacam-macam ilmu keagamaan untuk mengembangkan ajaran agama dan mengembangkan pendidikan agama bagi para siswa, agar mereka mempunyai keyakinan yang kuat dalam melaksanakan ibadah.

Pelestarian pengajaran kitab kuning di pesantren telah berjalan terus-menerus, dan secara kultural telah menjadi ciri khusus pesantren sampai saat ini. Di sini peran kelembagaan pesantren dalam meneruskan tradisi keilmuan klasik sangatlah besar. Pengajaran-pengajaran kitab klasik tersebut pada gilirannya telah menumbuhkan warna tersendiri dalam bentuk paham dan sistem nilai tertentu. Yasmadi mengatakan bahwa sistem nilai ini berkembang secara wajar dan mengakar dalam kultur pesantren, baik yang berbentuk dari pengajaran kitab-kitab klasik maupun yang lahir dari pengaruh lingkungan pesantren.<sup>158</sup>

Adapun kitab-kitab kuning yang beredar di pesantren-pesantren memiliki beberapa kajian lebih jelaskan telah dipaparkan oleh wahid dkk dalam Amrizal yang secara singkat penulis kutib sebagai berikut:

- a) Bidang Bahasa Arab
- b) Bidang Ilmu Mantiq
- c) Bidang Ilmu Fiqh
- d) Bidang Ushul Fiqh
- e) Bidang tafsir dan ilmu tafsir
- f) Bidang hadits dan ilmu hadits
- g) Bidang tauhid
- h) Bidang tasawuf.<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru,... hal. 111.

<sup>157</sup> Sururin, *Kitab Kuning: Sebagai Kurikulum di Pesantren*, Jurnal, hal. 2.

<sup>158</sup> Yasmadi. *Modernisasi Pesantren; Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 90.

<sup>159</sup> Amrizal, *Eksistensi Tradisi Kajian Kitab Kuning Dalam Lingkup Perubahan Sosial (Studi Kasus Di Pesantren Darun Nahdhah, Darel Hikmah, Dan Babussalam)*, Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, hal. 26-28.

Sejak awal berdirinya, pondok pesantren bertujuan untuk menyebarkan ajaran Islam dan membentuk ulama-ulama yang akan meneruskan usaha transformasi keislaman di kalangan umat Islam yang dalam banyak kasus terus mengalami marginalisasi. Hal ini bila dilihat dalam perjalanan sejarah sesungguhnya pesantren dilahirkan atas dasar kewajiban dakwah Islamiyah yakni mengajarkan dan mengembangkan ajaran Islam sekaligus mencetak kader-kader ulama atau da'i.<sup>160</sup>

Istilah kader, sering dipahami sebagai sosok remaja atau kaum muda yang akan melanjutkan estafet perjuangan organisasi yang bersangkutan.<sup>161</sup> Istilah ini lebih banyak didengar pada setiap lembaga organisasi kepemudaan yang aktif mempersiapkan diri, membekali diri dengan berbagai pengetahuan, pengalaman organisasi, dan keterampilan tertentu untuk melanjutkan perjuangan atau misi organisasi di tempat mereka aktif.<sup>1</sup> Abdul Qadir dan Sarbiran mengatakan bahwa "seperti halnya organisasi pada umumnya, pondok pesantren berusaha memberikan pengalaman maupun kegiatan tertentu, sebagai proses dalam mempersiapkan pemimpin atau kader da'i maupun da'iyah di masa datang".<sup>162</sup>

Tugas dakwah dibebankan pada setiap individu muslim baik laki-laki maupun perempuan sesuai keadaan kemampuan yang ada padanya. Maka dalam melanjutkan estafet perjuangan dakwah islam, maka pesantren perlu melakukan kaderisasi yang berfungsi untuk mempersiapkan para calon dan embrio yang siap melanjutkan tongkat estafet perjuangan dan penyebaran dakwah-dakwah islam. Sehingga kaderisasi *da'i* maupun *da'iyah* merupakan proses penurunan dan pemberian nilai-nilai baik nilai umum maupun khusus oleh institusi yang bersangkutan, kepada da'iyah yang berisi materi-materi pengetahuan dan wawasan tentang dakwah sebagai bagian dari mempersiapkan kader *da'i* maupun *da'iyah* di masa mendatang.

Tradisi keilmuan pesantren dengan sejumlah perangkatnya, memberikan nuansa berbeda dengan tradisi di luar pesantren. Tradisi keilmuan yang kuat dalam pesantren memberikan bekal pada santri kelak setelah dinyatakan lulus memiliki kemampuan dalam menguasai kitab kuning (klasik), kemudian mendapat ijazah dari seorang kyai, untuk mengamalkan ilmunya di tengah-tengah masyarakat. Ada banyak pengalaman yang terasa di pesantren untuk dikembangkan di masyarakat. Untuk itu, terasa penting menjaga tradisi keilmuan di

---

<sup>160</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia: "intasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999, hal: 138.

<sup>161</sup> Amin Rais, *Moralitas Politik Muhammadiyah*, Yogyakarta: Dinamika, 1995, hal.72.

<sup>162</sup> Abdul Qadir dan Sarbiran, *Kaderisasi Kepemimpinan Agama Melalui Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, dalam Jurnal Penelitian dan Evaluasi, Vol. 1, Feb, 2000, hal. 144-145.*

pesantren yang sudah membumi di kalangan santri agar tidak usang, dan mampu menjadi bekal kelak di masyarakat. Tradisi membaca kitab kuning yang menggunakan ilmu alat, seperti leksikografi, gramatika, dan mantiq. Maka dari itu, proses kaderisasi dakwah memerlukan waktu cukup panjang serta bertahap agar tercipta kader dakwah yang loyalitas, potensial dan berkualitas untuk meneruskan visi dan misi pesantren yang bersangkutan.

Menurut Mastuhu, bahwa tujuan pendidikan pondok pesantren adalah untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat, sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas, dan teguh dalam pendirian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat di tengah-tengah masyarakat (*Izz al-Islam wa al-Muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia”.<sup>163</sup>

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka usaha yang dilakukan oleh pesantren diantaranya adalah dengan dimasukkannya unsur-unsur pendidikan kecakapan hidup ke dalam dunia pesantren, merupakan salah satu tujuan dari pendidikan nasional yaitu ranah psikomotorik.

Tujuan pondok pesantren pada umumnya terumuskan secara eksplisit. Hal ini terbawa oleh sifat kesederhanaan pesantren sesuai dengan latar belakang berdirinya terutama pada pesantren yang bersifat tradisional. Untuk mengetahui tujuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pondok pesantren, maka jalan yang ditempuh adalah dengan pemahaman terhadap fungsi yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh pesantren itu sendiri baik hubungannya dengan santri maupun dengan masyarakat sekitar.

Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai “*training center*” yang otomatis menjadi “*cultural central*” Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidak-tidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara defacto tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.<sup>164</sup> Sedangkan pendidikan dalam arti immaterial cenderung berbentuk suatu upaya perubahan sikap santri, agar santri menjadi pribadi yang tangguh dalam kehidupan sehari-

---

<sup>163</sup> Mastuhu, *Dinamika sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Seri INIS XX, Jakarta: INIS, 1994, hal.55-56.

<sup>164</sup> Djamaluddin & Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 1998, hal. 97.

hari. Atau dengan kata lain mengantarkan anak didik menjadi dewasa secara psikologis.<sup>165</sup>

Proses pendidikan di pondok pesantren adalah full dua puluh empat jam berada di bawah bimbingan dan pengawasan kyai, ustadz-ustadzah, serta pengurus/pembina, dengan mengkondisikan para santri dalam satu lokasi asrama yang dibagi dalam bilik-bilik atau kamar-kamar sehingga mempermudah mengaplikasikan sistem pendidikan yang total sehingga pendidikan yang diberikan kepada santri tidak hanya materi namun juga praktek. Materi dan praktek ilmu yang didapat di pondok pesantren dan dilalui bersama-sama merupakan tujuan dari pendidikan berdasarkan sistem pendidikan nasional maupun tujuan pendidikan dari pondok pesantren itu sendiri serta para santri mendapatkan secara total pembelajaran.<sup>166</sup> Eksistensinya sudah teruji oleh zaman, sehingga sampai saat ini masih survive dengan berbagai macam dinamikanya.

Dari beberapa penjelasan mengenai pondok pesantren di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan berbasis masyarakat sebagai satuan atau wadah pendidikan dengan sistem asrama dan kyia sebagai figur utama dengan tujuan membina, mendidik dan mengajarkan pelajaran kepada santri yang ada di pondok pesantren tersebut untuk menjadi ulama-ulama yang bisa memperjuangkan, menyebarkan dan memahami ajaran islam ke masyarakat.

#### e. **Kurikulum Pendidikan dalam Pondok Pesantren**

Istilah kurikulum (curriculum), yang pada awalnya digunakan dalam dunia olahraga, berasal dari kata curir (pelari) dan curere (tempat berpacu). Pada saat itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari start sampai finish.<sup>167</sup> Kemudian istilah Kurikulum memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh pakar-pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dulu sampai dewasa ini. hingga pengertian tersebut diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (subject) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal sampai akhir program pelajaran untuk memperoleh penghargaan dalam bentuk ijazah.<sup>168</sup>

Sebagai jantung pendidikan, kurikulum dipandang sebagai hal esensial bagi manusia. Melalui pendidikan, manusia dapat belajar

<sup>165</sup> M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: Prasasti, 2003 hal. 36-37.

<sup>166</sup> Aqil Said Siradj, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, Jakarta: Rumah Kitab, 2014, hal. 45.

<sup>167</sup> Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), hlm. 1.

<sup>168</sup> Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Jakarta: Prenada Media Grup. 2008), hlm. 4.

menghadapi segala problematika yang ada di alam semesta demi mempertahankan hidup. Menurut J. Galen Sailor dan William M Alexander “*curriculum is defined reflects volume judgments regarding the nature of education. The definition used also influences how curriculum will be planned and utilized*” (Kurikulum merupakan subyek dan bahan pelajaran di mana diajarkan oleh guru dan dipelajari oleh siswa).<sup>169</sup> Peraturan dalam peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 1 ayat 13 menjelaskan bahwa Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>170</sup>

Madrasah atau sekolah yang diselenggarakan di pondok pesantren menggunakan kurikulum yang sama dengan kurikulum di madrasah atau sekolah lain yang telah dibakukan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Kebudayaan. Lembaga pendidikan formal lain yang diselenggarakan oleh pondok pesantren, selain madrasah dan sekolah, kurikulumnya disusun oleh penyelenggara atau pondok pesantren yang bersangkutan.<sup>171</sup>

Berbeda dengan pesantren khalafiyah, pada pesantren salafiyah tidak dikenal kurikulum dalam pengertian seperti kurikulum pada pendidikan formal. Kurikulum pada pesantren salafiyah disebut manhaj, yang dapat diartikan sebagai arah pembelajaran tertentu. Manhaj pada pondok pesantren salafiyah ini tidak dalam bentuk jabaran silabus, tetapi berupa fununkitab-kitab yang diajarkan pada para santri. Dalam pembelajaran yang diberikan kepada santri, pondok pesantren menggunakan manhaj dalam bentuk jenis-jenis kitab tertentu dalam cabang ilmu tertentu. Kitab ini harus dipelajari sampai tuntas, sebelum dapat naik jenjang kekitab lain yang lebih tinggi.

Dengan demikian, masa tamat program pembelajaran tidak diukur dengan satuan waktu, juga tidak didasarkan pada penguasaan terhadap silabi topik-topik bahasan tertentu, tetapi didasarkan tamat atau tuntasnya santri mempelajari kitab yang telah ditetapkan. Kompetensi standar bagi tamatan pondok pesantren adalah kemampuan menguasaidalam memahami, menghayati, mengamalkan dan

---

<sup>169</sup> J. Galen Sailor dan William M Alexander, *Curriculum Planning for Better Teaching and Learning, New Work: Hold, Rinehart and Wiston, 1981, hal: 74.*

<sup>170</sup> Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 1 ayat 13. Kurikulum dimaksud adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yaitu kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan.pasal. 1:15.

<sup>171</sup> Tim Penyusun BKP3, *Pedoman Pendidikan Ketrampilan Pesantren Pembangunan*(Jakarta:Payu Barkah, 1976),184-185

mengajarkan isi kitab tertentu yang telah ditetapkan. Kompetensi standar tersebut tercermin pada penguasaan kitab-kitab secara graduatif atau berurutan dari yang ringan sampai yang berat, dari yang mudah kekitab yang lebih sulit, dari kitab tipis kekitab yang bejilid-jilid. Kitab-kitab yang digunakan tersebut biasanya kitab-kitab kuning atau kutub al-salaf.

Disebut demikian karena umumnya kitab-kitab tersebut dicetak di atas kertas berwarna kuning. Di kalangan pondok pesantren sendiri, disamping istilah kitab kuning, beredar juga istilah kitab klasik untuk menyebut kitab yang sama. Kitab-kitab tersebut pada umumnya tidak diberi harakat, sehingga disebut juga kitab gundul. Ada juga yang disebut kitab kuno, karena rentang waktu sejarah yang sangat jauh sejak disusun dan diterbitkan sampai sekarang.

Dalam tradisi intelektual Islam, penyebutan istilah kitab karya ilmiah para ulama' itu dibedakan berdasarkan kurun waktu atau format penuliasannya. Pengajaran kitab-kitab ini, meskipun berjenjang materi yang diajarkan kadang berulang-ulang. Penjenjangan dimaksudkan untuk pendalaman dan perluasan, sehingga penguasaan santri terhadap isi atau materi semakin mantap. Hal ini menjadilah satu ciri penyelenggaraan pembelajaran di pondok pesantren. Dalam pelaksanaan penjenjangan tidak mutlak, dapat saja pondok pesantren memberikan tambahan atau melakukan langkah-langkah inovasi, misalnya dengan mengajarkan kitab-kitab yang lebih populer, tetapi lebih dalam penyajiannya, sehingga lebih efektif para santri dalam menguasai materi. Selain itu Hielmy juga mengatakan bahwa kurikulum juga merupakan seperangkat perencanaan dan media untuk mengantar lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan.<sup>172</sup>

Kurikulum sebagaimana yang di kemukakan oleh Sukmadinata memiliki beberapa karakteristik :

- 1) Kurikulum sebagai suatu substansi yaitu sebuah rencana kegiatan belajar para siswa di sekolah, yang mencakup rumusan rumusan tujuan, bahan ajar, proses kegiatan pembelajaran, jadwal dan evaluasi.
- 2) Kurikulum sebagai sebuah sistem yaitu kurikulum merupakan rangkaian konsep tentang berbagai pembelajaran yang masing masing unit kegiatan memiliki keterkaitan.
- 3) Kurikulum merupakan sebuah konsep yang dinamis yakni kurikulum merupakan konsep yang terbuka dengan berbagai gagasan perubahan.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup> Hielmy, *Usulan Program Pembentukan Ma'had Ali*, hal: 5.

<sup>173</sup> Dede Rosyada, *Paradikma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2004, hal: 26.

Pada saat sekarang istilah kurikulum memiliki tujuh dimensi pengertian, satu dimensi dengan dimensi lainnya saling berhubungan. Ketujuh dimensi kurikulum tersebut yaitu: Kurikulum sebagai program studi, Kurikulum sebagai konten, Kurikulum sebagai kegiatan berencana, Kurikulum sebagai hasil belajar, Kurikulum sebagai reproduksi cultural, Kurikulum sebagai pengalaman belajar dan Kurikulum sebagai produksi.<sup>174</sup> Pada hakikatnya tujuan kurikulum merupakan tujuan dari setiap program pendidikan yang akan diberikan kepada anak didik, karena kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>175</sup>

Sebagai respon dari bentuk perubahan kurikulum dan kebijakan pemerintah, maka dalam dunia pendidikan pondok pesantren juga harus bersedia menggeser orientasi untuk mampu melakukan kolaborasi kurikulum yang selama ini berjalan di lembaganya. Bagaimana kurikulum pondok pesantren senantiasa mengacu pada pengertian yang luas, sehingga bisa meliputi kegiatan-kegiatan intra-kurikuler maupun ekstra-kurikuler, dan bisa melibatkan di samping aktivitas yang diperankan oleh santri juga diperankan oleh kyai. Demikian juga kegiatan-kegiatan yang memiliki bobot wajib diikuti maupun sekadar anjuran termasuk liputan kurikulum.<sup>176</sup>

Berbicara kurikulum, pesantren tidak akan pernah terlepas dari dinamika ilmu pengetahuan maupun sosial budaya masyarakat selama pesantren masih hidup dan berkembang. Namun, kurikulum yang ada pada pondok pesantren bila ditinjau dari mata pelajaran yang diberikan secara formal oleh pengasuh atau kyai, tidak mengacu pada kurikulum pendidikan pada umumnya. Pondok pesantren dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar mengacu pada kurikulum yang di desain sesuai dengan kebutuhan pesantren tersebut. Menurut Dhofir dalam Kholis Thohir bahwa:

“Desain kurikulum pesantren yang digunakan untuk melayani santri secara garis besarnya dapat dikembangkan melalui; (1) melakukan kajian kebutuhan (need assessment) untuk memperoleh faktor-faktor penentu kurikulum serta latar belakangnya (2) menentukan mata pelajaran yang akan diajarkan sesuai dengan kebutuhan dan lingkup urutannya evaluasi penilaian hasil belajar, dan (9) membuat rancangan rencana penilaian kurikulum secara keseluruhan dan

---

<sup>174</sup> Muhaimin dan Abd. Majid, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, Bandung : Trigenda Karya, 1993, hal: 113.

<sup>175</sup> Syafruddin Nurdin, dkk, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2003, hal 51.

<sup>176</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: PT Glora Aksara Pertama, 2005, hal: 10.

strategi pengembangan berkelanjutan”. (3) merumuskan tujuan yang diharapkan, (4) menentukan standar hasil belajar yang diharapkan sehingga keluarannya dapat terukur, (5) menentukan kitab yang dijadikan pedoman materi ajar dan ditentukan sesuai urutan tingkat kelompoknya, (6) menentukan syarat yang harus dikuasai santri untuk mengikuti pelajaran pada tingkat kelompoknya, (7) menentukan strategi pembelajaran yang serasi serta menyediakan berbagai sumber dalam proses pembelajaran, (8) menentukan alat belajar.<sup>177</sup>

Dilain sisi Zamakhsyari Dhofir juga mengatakan bahwa:

“Pada umumnya kitab-kitab kuning yang dijadikan kurikulum di pesantren yang ada di pulau Jawa dan pulau Madura banyak memiliki kesamaan, baik dari penyebaran ilmu, jenis kitab yang digunakan, maupun dari segi sistem pengajarannya, yaitu dengan sistem bandongan (klasikal) dan sorogan ( perorangan). Kesamaan-kesamaan ini, pada gilirannya melahirkan hogomonitas pandangan hidup, kultur dan pratek-praktek keagamaan di kalangan santri Jawa dan Madura”.<sup>178</sup>

Sebagai bagian dari pendidikan, pesantren mempunyai watak utama yaitu sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan tersendiri. Salah satu ciri utama pesantren adalah adanya pengajaran kitab kuning sebagai kurikulumnya. Kitab kuning dapat dikatakan menempati posisi yang istimewa dalam tubuh kurikulum di pesantren. Ditinjau dari segi materi, secara umum isi kitab kuning yang dijadikan rujukan sebagai kurikulum pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua.<sup>179</sup> *Pertama*, kelompok ajaran dasar sebagaimana terdapat pada al-Qur’an dan al-Hadits serta ajaran dari penafsiran ulama terhadap keduanya. *Kedua*, kelompok kitab kuning yang tidak termasuk dalam ajaran agama Islam akan tetapi kajian yang masuk kedalam Islam sebagai hasil dari perkembangan Islam dalam sejarah.

Bagi pesantren, kitab kuning sangatlah penting untuk memfasilitasi proses pemahaman keagamaan yang mendalam sehingga mampu merumuskan penjelasan yang segar tetapi tidak berlawanan dengan sejarah mengenai ajaran Islam, al-Qur’an, dan Hadits Nabi. Kitab kuning yang dijadikan referensi kurikulum bagi kalangan pesantren adalah referensi yang kandungannya sudah tidak perlu dipertanyakan lagi.

Anin Nurhayati mengatakan bahwa:

---

<sup>177</sup> Kholis Thohir, *Kurikulum dan Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren Salafi*, Jurnal, 2017, hal:15.

<sup>178</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang .....*, hal: 51.

<sup>179</sup> Adnan Mahdi, dkk, *Jurnal Islamic Review “JIL” Jurnal Riset dan Kajian Keislaman*, hal: 32.

“Pelajaran yang diberikan merupakan bagian kurikulum yang berkisar pada ilmu pengetahuan agama terutama pengetahuan-pengetahuan yang berhubungan dengan bahasa arab (‘ilmu al-sharaf, al-nahwu dan ‘ilmu al-alat lainnya), sedangkan yang berhubungan dengan syari’at (‘ilmu fiqih, dari yang menyangkut hal ibadah sampai pada hal mu’amalat), ilmu yang berkaitan dengan keal-qur’anan serta tafsir-tafsirnya, ‘ilmu al-hadits beserta mustalah al-hadits, begitu juga ada ‘ilmu al-kalam, al-tauhid, ada juga pelajaran mantiq (logika), tasawwuf dan tarikh”.<sup>180</sup>

Kurikulum inilah yang mengantarkan pondok pesantren dalam mencetak peserta didik yang tidak hanya mendapatkan ilmu pengetahuan yang dalam, namun juga mencetak insan yang berakhlakul karimah dan tetap memegang teguh iman kepada Allah SWT. Mastuhu mengatakan bahwa dalam diskursus pendidikan pesantren salaf dapat dipahami sebagai lembaga tradisional pendidikan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama islam *tafaqquh fiddin* dengan menekankan pentingnya moral agama islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.<sup>181</sup>

Pada lembaga pendidikan pesantren setidaknya-tidaknya ada seorang kyai, santri, asrama, masjid atau musallah serta kitab-kitab kuning. Seorang kyai inilah yang akan mengajarkan kitab kuning kepada santrinya dan dibantu oleh beberapa ustadz-ustadzah. Menurut imam bahani, jika dilihat dari proses munculnya sebuah lembaga pesantren maka kelimah elemen tersebut urutannya adalah kyai, santri, masjid, pondok dan pengajaran kitab-kitab klasik.<sup>182</sup>

Sejak awal mula adanya pondok pesantren, para kyai mengajarkan kitab-kitab klasik yang sering disebut sebagai kitab gundul atau kitab kuning. Kitab-kitab ini ditulis oleh ulama-ulama arab terdahulu yang hingga kini menjadi rujukan utama umat islam dalam memahami ilmu-ilmu keagamaan. Ya’qub menyebutkan bahwa kitab-kitab kuning sebagai kitab-kitab yang ditulis para ulama klasik atau ulama

---

<sup>180</sup>Anin Nurhayati, *Kurikulum Inovasi, Telaah Terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal: 64

<sup>181</sup>Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994, hal:6.

<sup>182</sup>Kyai sebagai cikal bakal berdirinya pesantren biasanya tinggal dipemukiman baru yang cukup luas, karena terpanggil untuk berdakwa, maka beliau mendirikan masjid yang terkadang berawal dari musallah atau langgar sederhana. Ketika jamaah mulai ramai dan yang tempat tinggalnya jauh ingin menetap bersama kyai maka mereka inilah dan para jamaah yang lain yang biasanya disebut santri. Jika yang bermukim disana jumlahnya cukup banyak maka perlu dibangun pondok atau asrama khusus agar tidak mengganggu ketenangan masjid serta keluarga kyai. Dengan mengambil tempat dimasjid, kyai mengajar para santrinyadengan materi pelajaran islam klasik. Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam; Studi Atas Daya Tahan Pesantren Tradisional*, Surabaya: Al-Ikhlâs, 1993, hal:89-90.

kontemporer yang bermuatan ajaran-ajaran klasik. Kitab itu disebut kitab kuning karena pada umumnya ditulis diatas kertas berwarna kuning.<sup>183</sup>

Sebenarnya bila ditinjau dari kurikulum yang dikembangkan di pesantren pada saat ini dapat dibedakan menjadi dua jenis sesuai dengan jenis pola pesantren itu sendiri, yaitu:

#### 1) Pesantren Salaf (tradisional)

Kurikulum pesantren salaf yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non-formal hanya mempelajari kitab-kitab klasik yang meliputi: *Tauhid, Tafsir, Hadis, Usul Fiqh, Tasawuf, Bahasa Arab (Nahwu, Shoraf, Balaghoh Dan Tajuwid), Mantik, Akhlak*. Pelaksanaan kurikulum pesantren ini berdasarkan kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab. Jadi ada tingkat awal, menengah, dan lanjutan. Itulah gambaran sekilas isi kurikulum pesantren *salafi* yang umumnya keilmuan Islam digali dari kitab-kitab klasik dan pemberian keterampilan yang bersifat pragmatis dan sederhana.

#### 2) Pesantren Modern

Pesantren jenis ini yang mengkombinasikan antara pesantren salafi dengan medel pendidikan formal dengan mendirikan satuan pendidikan semacam SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA bahkan sampai pada perguruan tinggi. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum pesantren salaf yang diadaptasikan dengan kurikulum pendidikan Islam yang disponsori oleh pemerintah (Kementerian Agama) dalam sekolah (Madrasah), sedangkan kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam muatan lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri.

Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan kurikulum yang ada di perguruan tinggi (madrasah) pada waktu kuliah, sedangkan waktu selebihnya dengan jam pelajaran yang dapat dari pagi sampai malam untuk mengkaji keilmuan Islam khas pesantren (pengajian kitab klasik).<sup>184</sup>

Terkait dengan pelaksanaan kurikulum pesantren, seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran untuk dapat mengadopsi atau mengadaptasi teori-teori pembelajaran dari teori yang digunakan dengan teori yang baru, yang salah satunya sebagaimana tertuang dalam

---

<sup>183</sup> E. Badri, dan Munawiroh, *Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah*, Jakarta: Puslitbang LekturKeagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2007, hal: 11.

<sup>184</sup> Ridwan Abawihda, *Kurikulum Pendidikan Pesantren dan Tentangan Perubahan Global*, Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012, hal: 117.

peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi (SI) sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada kompetensi, perkembangan dan kondisi santri untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya. Dalam hal ini santri harus mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu, serta memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis dan menyenangkan.
- 2) Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar, yaitu: (1) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) belajar untuk memahami dan menghayati; (3) belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif; (4) belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain; dan (5) belajar untuk membangun dan menemukan jati diri, melalui proses pembelajaran yang efektif, aktif, kreatif, dan menyenangkan.
- 3) Pelaksanaan kurikulum memungkinkan santri mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan/atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan, dan kondisi santri dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi santri yang berdimensi ketuhanan, keindividuan, kesosialan, dan moral.<sup>185</sup>

Ketuju prinsip ini harus diperhatikan, karena pembelajaran merupakan proses menciptakan santri belajar. Untuk itu, pembelajaran harus dimulai dari perencanaan, pelaksanaan (proses) dan penilaian hasil belajar. Evaluasi proses pembelajaran dengan kata lain, pelaksanaan kurikulum merupakan proses pembelajaran atau interaksi edukatif antara guru yang menciptakan suasana belajar dan santri yang merespon terhadap usaha guru tersebut.

Meski demikian dalam kurikulum pesantren tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kelebihan Kurikulum Pesantren
  - a) Kurikulum pesantren mampu membuat dan menentukan kurikulum sendiri tanpa mengikuti standar pendidikan yang di

---

<sup>185</sup> 4. Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan santri dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat dengan prinsip *tut wuri handayani, ing madyo mangun karso, ing ngarso sung tulodo* (di belakang memberikan daya dan kekuatan, di tengah membangun semangat dan prakarsa, di depan memberikan contoh dan teladan. 5. Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar. 6. Kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal. 7. Kurikulum dilaksanakan mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan lokal dan pengembangan diri, diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan, dan kesinambungan yang cocok dan memadai antara kelas dan jenis serta jenjang pendidikan. Permendiknas No 22/2006, *Lampiran 3*, Jakarta: Depdiknas, 2006, hal: 5-6.

tentukan oleh pemerintah pesantren mampu memberikan nilai lebih dalam proses belajar mengajardengan pendekatan keilmuan yang dibutuhkan peserta didik

- b) Metode pengajaran mampu mengembangkan metode-metode baru dalam menanamkan konsep maupun mempraktekkan langsung dalam kehidupan sehari-hari peserta didik dapat belajar langsung dari pengalaman yang timbul sehari-hari dan menanyakan (study) kasus secara langsung dengan dewan guru (ustadz/ ustadzah) yang bersangkutan proses belajar mengajar dilakukan 24 jam sehari semalam, sehingga kekurangan yang terjadi akan tertanggulangi secara langsung.
  - c) Dukungan lingkungan belajar terhadap proses belajar mengajar langsung diperoleh peserta didik dari pendidik bimbingan dan asuhan pendidik langsung pada peserta didik karena dilakukan di dalam asrama d. Komponen warga belajar kyai, asrama, tempat belajar, ruang praktikum, guru, santri, wali santri semua komponen mampu mengaplikasikan dan menjadikan hidup adalah belajar dan ibadah
- 2) Kekurangan Kurikulum Pesantren
- a) Kurikulum selalu berubah tanpa ada pemberitahuan dan sekehendak kyai tidak adanya standar tetap keberhasilan seorang santri dikatakan telah lulus atau tamat menempuh pendidikan
  - b) Metode pengajaran aktifitas santri untuk bertanya kurang santri terlalu difokuskan pada hafalan dan konsep-konsep pada setiap mata pelajaran, sehingga sebagian santri merasa cepat bosan dengan metode tersebut
  - c) Lingkungan belajar kebersihan lingkungan terkadang di abaikan kurangnya tempat untuk belajar lebih konsentrasi d. Komponen warga belajar dikarenakan setiap santri diwajibkan belajar mandiri dapat mengakibatkan seorang santri malas, karena kurangnya bimbingan dan pengawasan dari para guru atau ustadz.

Dari paparan di atas, kita bisa melihat bahwa setiap lembaga pendidikan baik yang klasik maupun yang modern dan baik yang sekolah umum maupun pesantren memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing lembaga dan proses pembelajarannya.

#### **f. Metode Pembelajaran di Pondok Pesantren**

Implementasi pengajaran di sebuah pondok pesantren dengan adanya budaya pembelajaran kitab-kitab klasik, merupakan salah satu unsur yang terpenting dari keberadaan sebuah pondok pesantren yang

membedakanya dengan lembaga pendidikan lainnya. Pada pondok pesantren, selalu mengkaji kitab-kitab agama yang ditulis oleh para ulama zaman abad pertengahan yang dikenal dengan istilah “kitab kuning”. Kitab kuning yang ditulis dalam bahasa Arab, biasanya tidak dilengkapi dengan harokat. Karena ditulis tanpa kelengkapan harokat maka dikenal dengan sebutan kitab gundul.

Kajian terhadap kitab-kitab kuning klasik merupakan pusat transmisi dan desiminasi dalam memahami ilmu-ilmu ke-Islaman. Transmisi dan desiminasi yang dimaksud disini yaitu pengajaran yang disampaikan oleh seorang guru/ustadz dapat tertransfer kepada peserta didik, baik kepada kelompok belajar atau individu agar mereka memperoleh informasi, timbul kesadaran, menerima, dan akhirnya memanfaatkan informasi tersebut.

Kegiatan yang dilakukan pondok pesantren biasanya mempelajari ilmu-ilmu agama dengan menggunakan kitab-kitab kuning atau kitab kuno (klasik), menggunakan metode tradisional seperti hafalan, menerjemahkan kitab-kitab saat berlangsungnya proses belajar mengajar. Dalam penggunaan metode dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tujuan dari pengajaran bahasa itu sendiri. Tujuan dari pembelajaran kitab kuning di pesantren-pesantren tradisional, dimana membaca dan memahami kitab kuning menjadi tujuan utama dari proses pembelajaran.<sup>186</sup>

A. Fuad Effendy mengemukakan bahwa metode pembelajaran kitab kuning bahasa Arab muncul dan dibangun di atas landasan teori-teori ilmu jiwa (psikolinguistik) dan ilmu bahasa (linguistik). Ilmu jiwa menguraikan bagaimana orang belajar sesuatu bahasa, sedangkan linguistic memberikan kajian tentang seluk beluk bahasa.<sup>187</sup>

Dalam penggunaan metode dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tujuan dari pengajaran bahasa itu sendiri. Seperti tujuan dari pembelajaran *kitab kuning* di pesantren-pesantren tradisional, dimana membaca dan memahami *kitab kuning* menjadi tujuan utama dari proses pembelajaran. Kyia atau ustadz yang mengajarkan kitab tersebut hanya terfokus pada metode-metode secara turun-temurun yang sudah berlaku sebelumnya. Pesantren tidak mau mengikuti pola pengajaran yang ada sekarang.

Metode Pembelajaran di Pondok Pesantren Setiap pembelajaran, seorang guru/ustadz pasti mempunyai cara yang berbeda dengan guru lain. Perbedaan tersebut dapat diperoleh dari kebiasaan guru mengajar, wawasan pengetahuan guru tentang pendidikan, ataupun dengan

---

<sup>186</sup>A. Fuad Efendi, *Metodelogi Pembelajaran Bahasa Arab*, Malang: Misykat, 2009, hal:8.

<sup>187</sup>A. Fuad Efendi, *Metodelogi Pembelajaran Bahasa Arab...*, hal: 8.

pengalaman-pengalaman guru dalam mengajar. Perbedaan tersebut sangatlah mempengaruhi siswa/santri dalam hal motivasi belajar. Secara tidak disadari siswa selalu menilai dan membandingkan apa dan bagaimana cara seorang guru menyampaikan pelajaran.

Menurut Haidar Putra Daulay “metode adalah upaya atau cara si pendidik untuk menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik”.<sup>188</sup> Erat kaitannya metode dengan pembelajaran, metode yang tepat dapat mengantarkan siswa/santri memahami dengan cepat materi yang disediakan oleh kyai/ustadz.

Sedangkan menurut Sudiyono, Supriyanto, Triyo, dkk pengertian metode sebagai berikut: Metode merupakan salah satu “sub-system” dalam sistem pembelajaran yang tidak bisa dilepaskan begitu saja. Metode adalah cara atau prosedur yang digunakan oleh fasilitator dalam interaksi belajar dengan memperhatikan keseluruhan sistem untuk mencapai suatu tujuan.<sup>189</sup>

Menurut Karnali Sobandi pengertian metode yang diambilnya dari kamus bahasa Inggris adalah sebagai berikut” Dalam bahasa Inggris ada kata *way* dan ada kata *method*, dua kata ini dalam bahasa Indonesia sering diterjemahkan dengan cara, padahal yang layak diterjemahkan dengan layak adalah *way* bukan *method*. Seperti pertanyaan bagaimana cara ke Jakarta? maka menggunakan *way*. Tetapi jika pertanyaannya adalah bagaimana cara tepat mengajarkan anak kelas 1 SD?, maka pertanyaannya bukan dengan *way* tapi *method*. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *metode* mengandung arti adanya urutan kerja yang terencana, sistematis, dan merupakan hasil eksperimen ilmiah guna mencapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>190</sup>

Setiap pembelajaran guru selalu menggunakan metode dalam mengajar. Metode merupakan syarat mutlak bagi terlaksananya pembelajaran. Keberhasilan pembelajaran sangat besar pengaruhnya dengan metode pembelajaran yang digunakan. Menurut Hamdani mendefinisikan metode pembelajaran sebagai berikut:

Metode pembelajaran adalah cara yang digunakan guru untuk menyampaikan pelajaran kepada siswa, karena penyampaian itu berlangsung dalam edukatif. Metode pembelajaran dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan oleh guru dalam mengadakan hubungan dengan siswa pada saat berlangsungnya pengajaran.<sup>191</sup>

<sup>188</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan...*, hal. 92

<sup>189</sup> Sudiyono, Supriyanto, Triyo, dkk. *Strategi Pembelajaran Partisipasi Di Perguruan Tinggi*. (Malang: UIN Malang Press, 2006), hal.1

<sup>190</sup> Karnali Sobandi, *Metodologi Khusus Pengajaran Pendidikan Agama Islam*. (Sukawangi: CV King Barokah, 2010), hal. 4-5

<sup>191</sup> Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*. (Bandung: CV Remaja Setia, 2011), hal. 80

Menurut beberapa ahli metode-metode pembelajaran yang ada di pondok pesantren, meliputi:

1) Metode Muhawarah

Menurut Imron Arifin. Metode muhawarah adalah suatu kegiatan berlatih bercakapcakap dengan bahasa Arab yang diwajibkan pesantren kepada santri selama mereka tinggal di pondok. Frekuensi penerapan metode yang dalam bahasa Inggris disebut *conversation* ini tidak ada keragaman dikalangan pesantren. Sebagian pesantren hanya mewajibkan pada saat-saat tertentu yang terkait dengan kegiatan lain. Pesantren yang menerapkan metode ini secara intensif selalu berhasil mengembangkan pemahaman bahasa. Sebab santri yang bertempat tinggal di asrama sangat mendukung terbentuknya lingkungan yang komunikatif itu.<sup>192</sup>

Metode muhawarah tersebut mulai menarik perhatian dan dipraktekkan dalam wilayah yang lebih luas. Beberapa pesantren yang terpengaruh langsung oleh Gontor, mulai menerapkan percakapan berbahasa Arab setiap hari yang diwajibkan kepada seluruh penghuni pesantren, untuk menunjang efektivitas dan efisiensi percakapan.

2) Metode Mudhakarrah

Metode mudhakarrah merupakan suatu penemuan ilmiah yang secara spesifik membahas masalah duniyah seperti aqidah, ibadah, dan masalah agama pada umumnya. Aplikasi metode ini dapat membangkitkan semangat intelektual santri. Menurut Imran Arifin dalam mudhakarrah tersebut dapat dibedakan atas dua tingkat kegiatan.<sup>193</sup>

Pertama: Mudhakarrah diselenggarakan oleh sesama santri untuk membahas suatu masalah dengan tujuan melatih para santri agar terlatih dalam memecahkan persoalan dengan mempergunakan kitab-kitab yang tersedia. Salah seorang santri mesti ditunjuk sebagai juru bicara untuk menyampaikan kesimpulan dari masalah yang didiskusikan

Kedua: Mudhakarrah yang dipimpin oleh kyai, dimana hasil mudhakarrah para santri diajukan untuk dibahas dan dinilai seperti dalam suatu seminar. Biasanya lebih banyak berisi tanya jawab dan hampir seluruhnya diselenggarakan dalam bahasa Arab.

3) Metode Majelis Ta'lim

Imran Arifin menjelaskan "Metode majelis ta'lim adalah suatu metode menyampaikan ajaran Islam yang bersifat umum dan

---

<sup>192</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. (Malang: Kalimasahada Press, 1993), hal. 146

<sup>193</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Kasus.....*, hal. 39

terbuka, yang dihadiri jama'ah yang memiliki berbagai latar belakang pengetahuan, tingkat usia, dan jenis kelamin".<sup>194</sup>

Mujamil Qomar menambahkan "pengajian melalui majelis ta'lim ini dilakukan pada waktu tertentu saja, tidak setiap hari sebagaimana pengajian melalui wetonan maupun bandongan. Pengajian majelis ta'lim ini bersifat bebas dan dapat menjalin hubungan yang akrab antara pesantren dan masyarakat sekitar".<sup>195</sup>

Pengajian dengan metode majelis ta'lim ini tidak hanya melibatkan santri mukim atau kalong saja, tetapi juga masyarakat sekitar pesantren yang tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti pengajian setiap hari.

#### 4) Metode Wetonan

Anin Nurhayati menjelaskan mendefinisikan metode wetonan sebagai berikut: "Metode pembelajaran dengan wetonan dilaksanakan dengan jalan kyai membaca suatu kitab dalam waktu tertentu dan santri dengan membawa kitab yang sama untuk mendengarkan dan menyimak bacaan kyai".

Dalam metode semacam ini tidak dikenal absensinya. Artinya, santri boleh datang boleh tidak, juga tidak ada ujian.<sup>196</sup>

#### 5) Metode Bandongan

Secara etimologi, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, bandongan diartikan dengan "Pengajaran dalam bentuk kelas (pada sekolah agama)".<sup>197</sup> Metode bandongan, seorang santri tidak harus menunjukkan bahwa ia mengerti pelajaran yang sedang dihadapi. Para kyai biasanya membaca dan menerjemahkan kata-kata yang mudah.

Penerapan metode tersebut mengakibatkan santri bersikap pasif, sebab kreatifitas dalam proses belajar mengajar didominasi ustadz atau kyai, sementara santri hanya mendengarkan dan memperhatikan keterangannya. Dengan kata lain, santri tidak latihan mengekspresikan daya kritisnya guna mencermati kebenaran suatu pendapat.

#### 6) Metode Sorogan

Amin haedari menjelaskan "Sorogan berasal dari kata sorog (bahasa Jawa), yang berarti menyodorkan atau menyerahkan".<sup>198</sup> Kemudian Haidar Putra Daulay mendefinisikan "Sorogan adalah

<sup>194</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. (Malang: Kalimasahada Press, 1993), hal. 147

<sup>195</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren...*, hal. 153-154

<sup>196</sup> Anin Nurhayati, *Inovasi Kurikulum...*, hal. 5

<sup>197</sup> Armai Arief, *Pengantar Ilmu...*, hal. 15

<sup>198</sup> Amin Haedari, dkk., *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tuntutan Kompleksitas Global*. (Jakarta: IRD Press, 2004), hal. 95

metode kuliah dengan cara santri menghadap guru seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajari”<sup>199</sup>

Sedangkan menurut Armai Arief, metode sorogan adalah sebuah sistem belajar dimana para santri maju satu persatu untuk membaca dan menguraikan isi kitab dihadapan seorang guru atau kyai<sup>200</sup>

Di sisi lain Hasbullah menjelaskan “Sorogan disebut juga sebagai cara mengajar perkepala yaitu setiap santri mendapat kesempatan tersendiri untuk memperoleh pelajaran yang diberikan secara langsung oleh kyai”<sup>201</sup>

Yasmadi mengungkap bahwa “pengajian dengan sistem sorogan ini biasanya diberikan kepada santri-santri yang cukup maju khususnya bagi santri yang berminat menjadi kyai”<sup>202</sup>

Dapat disimpulkan bahwa metode sorogan merupakan proses belajar individu dimana seorang santri berhadapan dengan guru dan terjadi proses saling mengenal antara keduanya. Dengan metode tersebut memungkinkan bagi seorang guru untuk mengawasi secara langsung, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang santri dalam membaca kitab kuning, selain itu metode ini juga akan melatih daya ingat santri. Pengertian metode sorogan terdiri dari dua kata, yaitu metode dan sorogan. Penjelasan tentang metode dijelaskan oleh M. Arifin sebagai berikut “Kata metode mengandung pengertian suatu jalan yang dilalui untuk mencapai suatu tujuan. Metode berasal dari dua perkataan yaitu meta dan hodos berarti jalan atau cara”<sup>203</sup>

Zamaksyari Dhofier menyebutkan. Metode sorogan merupakan suatu metode yang ditempuh dengan cara guru menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual, biasanya di samping pesantren juga dilangsungkan di langgar, masjid atau terkadang malah di rumah-rumah<sup>204</sup>

Penyampaian pelajaran kepada santri secara bergilir ini biasanya dipraktekkan pada santri yang jumlahnya sedikit<sup>205</sup>

---

<sup>199</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan...*, hal. 6

<sup>200</sup> Armai Arief, *Metode Pembelajaran...*, hal. 150

<sup>201</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan...*, hal. 145

<sup>202</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren; Kritik Nurkholis Majid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 68

<sup>203</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 65

<sup>204</sup> Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, hal. 142

<sup>205</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2011), hal. 165

Sedangkan Mujamil Qomar menambahkan. Metode sorogan yang ada di pesantren dikembangkan kearah pemahaman materi pokok. Pembelajaran secara berhadaphadapan, dalam sistem sorogan memang memungkinkan kyai menguji kedalaman pengetahuan santri secara individual. Metode ini mengakibatkan kedekatan antara kyai dengan santri, kyai selalu terlibat dalam menghadapi kesulitankesulitan yang dialami santri, sehingga kyai mampu mengetahui dan memahami problem-problem yang dihadapi hampir seluruh santrinya.<sup>206</sup>

Dari pengertian di atas, metode sorogan merupakan salah satu metode pendidikan Islam yakni para santri secara bergilir menyodorkan kitab kepada kyai ditempat yang sudah disediakan, dan terjadi interaksi diantara keduanya. Metode sorogan ini merupakan pembelajaran yang bersifat individual dimana santri dituntut untuk melatih daya ingat yang kuat.

#### 7) Metode Hafalan

Metode hafalan merupakan suatu teknik yang dipergunakan oleh seorang pendidik dengan menyerukan anak didiknya untuk menghafalkan sejumlah kata-kata (mufrodad), atau kalimat-kalimat maupun kaidah-kaidah. Metode Hafalan adalah kegiatan belajar santri dengan cara menghafal suatu teks tertentu dibawah bimbingan dan pengawasan seorang ustadz atau kyai.<sup>207</sup>

Pada penggunaan metode hapan memiliki kelebihan dan kekurangan yakni:

##### a) Kelebihan metode hafalan

- Cara baik untuk mengingat pelajaran sekaligus melatih daya ingat santri.
- Bagi santri yang menyukai metode ini akan mendukung pemahaman terhadap kitab.

##### b) Kekurangan metode hafalan

- Memungkinkan akan terjadi kebosanan pada diri santri jika metode ini dijalankan terus menerus.
- Bagi santri yang ingatannya minim akan menyita banyak waktu, karena waktu belajar hanya digunakan untuk menghafal.

#### 8) Metode Demonstrasi

Metode demonstrasi adalah metode panyajian pelajaran dengan memeragakan dan menunjukkan kepada siswa tetang suatu proses, situasi atau benda tertentu, baik sebenarnya atau hanya

---

<sup>206</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren...*, hal. 153-154

<sup>207</sup> M.Ja'far Shodiq, *Peranan Pembelajaran Kitab Kuning*, Malang: Misykat, 2007, hal:

sekedar tiruan. Terlepas dari metode penyajian tidak terlepas dari penjelasan guru. Walau dalam metode demonstrasi siswa haya sekedar memperhatikan.<sup>208</sup> Metode pembelajaran demonstrasi merupakan suatu cara penyajian pembelajaran dengan meragakan dan memprtunjukkan suatu proses, situasi atau benda tertentu yang sedang dipelajari baik dalam bentuk sebenarnya maupun dalam bentuk tiruan yang yang dipertunjukkan oleh guru atau sumber belajar lain di depan seluruh siswa.

#### 9) Metode Ceramah

Metode ceramah dalam pengajaran kitab kuning di lembaga pendidikan formal dapat digunakan apabila guru ingin menyampaikan hal-hal baru yang merupakan penjelasan atau generalisasi darimateri/bahan pengajaran yang disampaikan. Menurut Nana Sudjana, metode ceramah ini wajar digunakan apabila guru ingin mengajarkan topik baru, tidak ada sumber bahan pelajaran pada siswa, dan menghadapi sejumlah siswa yang cukup banyak.<sup>209</sup>

#### **g. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren**

Sumber daya manusia terutama pendidik merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan Islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran pendidik. Kemajuan suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh pimpinan lembaga tersebut, akan tetapi, dalam proses pembelajaran pendidik berperan paling menentukan melebihi metode maupun materi. Urgensi pendidik dalam proses pembelajaran ini terlukis dalam berbahasa arab yang pernah disampaikan A. Malik Fadjar, —*al-tharīqah ahammu min al- māddah walākinna al-muddaris ahammu min al-tharīqah* (metode lebih penting daripada materi, tetapi pendidik lebih penting daripada metode).<sup>210</sup> Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia organisasi adalah unsur penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen SDM memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. E. Mulyasa mengatakan bahwa manajemen pendidik atau tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif

---

<sup>208</sup> Ahmad Mujin Nasih dan Lilik Nur Kholidah, *Metode dan Tehnik Pembelaaran Agama Islam*, Bandung:PT Refika Aditama, 2009, hal: 49.

<sup>209</sup> Nana Sudjana. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, 2000, Hal: 78.

<sup>210</sup> Ahmad Barizi, *Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar* Jakarta: Rajawali Pers, 2005, hal. 188.

dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun masih tetap dalam kondisi yang menyenangkan.<sup>211</sup>

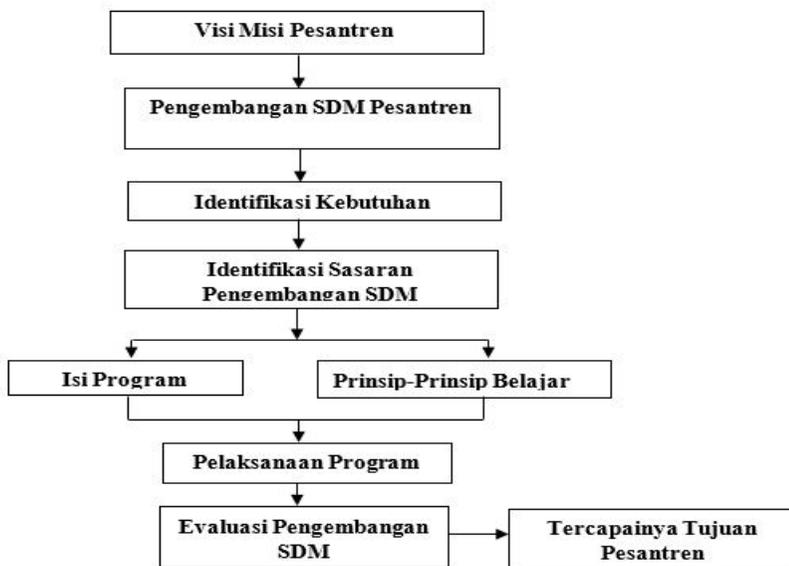
Dilematika yang terjadi pada sebagian pesantren saat ini terutama latar belakang pesantren sebagai lembaga swasta adalah belum adanya manajemen SDM yang jelas dan ketersediaan SDM profesional. Salah satu indikasinya adalah tidak adanya transparansi sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi pesantren yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak sesuai dengan aturan baku organisasi. Sosok kiai merupakan figur sentral dalam penentuan kebijakan pendidikan pesantren, rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan kurikulum, sistem kompensasi, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku, dan penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan.

Melihat berbagai sisi positif maupun negatif yang dimiliki pesantren, perlu adanya reformasi manajemen sumber daya manusia pesantren. Manajemen SDM ini nantinya akan menjembatani pesantren untuk terus mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dan terus mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan dunia tanpa harus mengorbankan budaya organisasi dan cita-cita pesantren itu sendiri.

## 10. Kerangka Teori

---

<sup>211</sup> E. Mulyasa, E. , *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 42.



**Gambar 2.2 Kerangka Teori Pengembangan SDM Pesantren<sup>212</sup>**

Berdasarkan telaah pada pemikiran keilmuan yang terkait dan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya peneliti akan menyusun kerangka teori yang akan menggambarkan alur pemikiran, sehingga dapat mempermudah pemahaman terhadap penelitian yang akan dilakukan. Ilustrasi diagram pemikiran di atas menunjukkan bahwa salah satu usaha pesantren mewujudkan tujuan dan cita-cita pesantren adalah dengan melakukan manajemen pengembangan SDM pesantren. Proses awal yang harus dilakukan dalam pengembangan SDM ini adalah analisis kebutuhan SDM pesantren, sehingga dari analisis ini, didapatkan data mengenai masalah-masalah apa saja yang kemungkinan dihadapi pesantren saat ini ataupun di masa depan. Ketika data ini sudah diketahui, maka disusunlah sasaran-sasaran pelatihan dan pengembangan SDM yang akan dilakukan. Dengan kedua langkah ini akan didapatkan pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran sehingga tercipta efisiensi waktu dan biaya yang bermuara pada keuntungan pesantren itu sendiri.

Data yang telah didapat dari analisis kebutuhan dan sasaran pelatihan dan pengembangan selanjutnya dijadikan pedoman dalam penyusunan isi program dan prinsip belajar apa yang akan dipakai. Konten dan strategi belajar pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat akan membantu efektivitas pelatihan itu sendiri. Sehingga dengan

<sup>212</sup> Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren dan Pendidikan Alternatif Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 1997, hal. 25.

analisis yang telah dilakukan di atas, pimpinan pesantren akan mudah menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dilakukan. Selanjutnya hasil evaluasi ini dijadikan kunci utama pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Manajemen pengembangan SDM ini akan membuat PPMI Assalam mampu mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan secara terus menerus, sehingga tercipta SDM yang efektif, produktif, dan efisien yang bermuara pada tercapainya visi misi pesantren.

## B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk menguatkan posisi peneliti dalam melakukan penelitian tentang manajemen pengembangan SDM ini, peneliti melakukan penelusuran pustaka dan literatur yang mempunyai relevansi dengan topik kajian penelitian ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang peneliti temukan untuk mendukung dan sebagai pembandingan penelitian ini, diantaranya adalah:

Haramain dalam penelitiannya mengenai Manajemen Pendidikan Sumber Daya Manusia pesantren yang dilakukan Pondok Pesantren al-Aziziyah Lombok Barat Nusa Tenggara Barat dan Pondok Pesantren An-NurII al-Murtadlo Malang Jawa Timur ditemukan bahwa 1) analisis kebutuhan pengembangan SDM mencakup analisis kualitas dan kuantitas; 2) implementasi pengembangan SDM dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, program pendidikan, dan pembentukan budaya pesantren; 3) evaluasi pengembangan SDM ditekankan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.<sup>213</sup>

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mudassir tentang—Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun menunjukkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia pendidikan MAN Kabupaten Bireun yaitu meningkatkan sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan pendidik profesional dilakukan pelatihan dan penataran yang intens pada pendidik. Pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pendidik yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi pendidik. Pelatihan yang dilaksanakan bertujuan untuk mengangkat kembali kinerja para pendidik yang telah

---

<sup>213</sup> Haromain, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH) 1, no. 2 (21 April 2014): hal. 136.

mengalami penurunan. Selanjutnya kendala dalam pengembangan sumberdaya manusia pendidikan adalah belum meratanya pendidik yang mengikuti pelatihan dan kurangnya pengetahuan pendidik dalam bidang informasi teknologi (IT). Sedangkan solusi untuk menghadapi kendala tersebut adalah dengan menyelenggarakan program pelatihan profesi pendidik (PLPG) yang bertujuan menciptakan pendidik yang profesional serta Uji Kompetensi Pendidik (UKG) untuk mengatasi permasalahan kualitas pendidik.<sup>214</sup>

Sementara itu Suyadi dalam penelitian tesisnya mengenai—Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delangul menyimpulkan bahwa 1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah; 2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik; 3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan; 4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun; 5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakan masih belum memenuhi standar minimum; 6) sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar.<sup>215</sup>

Arif Rahman Hakim dan M. Yahya dalam penelitiannya mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pendidik (Studi kasus di SMA PPMI Assalam Surakarta), didapati bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, kompensasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012.<sup>216</sup> Dari penelaahan terhadap literatur

---

<sup>214</sup> Mudassir, *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah (MAN) Kabupaten Bireun*, Jurnal Ilmiah Didaktika 16 no.2(1 Februari 2016) : 25572.

<sup>215</sup> Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delangul I* (Tesis, IAIN Surakarta, 2016), <http://eprints.iain>.

<sup>216</sup> Muhammad Yahya dan Arif Rahman Hakim, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pendidik* (Studi Kasus di

di atas, peneliti tidak menemukan kesesuaian fokus penelitian dengan topik dalam penelitian ini. Penelitian pertama yang dilakukan oleh Haromain dilakukan pada pondok pesantren tradisional, yang mempunyai ciri khas pada penguasaan keilmuan kitab-kitab klasik dan Tahfiz al- Qur'an, sehingga pengembangan SDM yang dilakukan pada pesantren tersebut diarahkan kepada penyiapan kader ulama yang mempunyai keilmuan terhadap kitab-kitab Arab, penguasaan terhadap al-Qur'an, dan siap untuk berdakwah kepada masyarakat.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Mudassirdapat disimpulkan bahwa fokus dari manajemen pengembangan SDM yang dilakukan oleh MAN Kabupaten Bireun difokuskan untuk meningkatkan SDM pendidik. Pelatihan yang dilakukan sekolah pun cenderung bersifat insidental. Melihat fokus penelitian tersebut diarahkan hanya kepada pengembangan SDM pendidik saja tanpa melihat tenaga kependidikan lainnya di sekolah, serta setting tempat di Madrasah Aliyah Negeri, maka penelitian yang akan peneliti lakukan ini akan melengkapi dan sebagai penguat khazanah keilmuan khususnya pada pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Suyadi, fokus penelitian yang dilakukan diarahkan kepada Manajemen SDM secara luas yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan SDM, kompensasi, dan evaluasi. Sementara itu penelitian yang akan peneliti lakukan akan mengungkap secara lebih mendalam bagaimana pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Sedangkan pada penelitian Arif Rahman Hakim dan M. Yahya fokus penelitian diarahkan hanya untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pendidik. Melihat beberapa penelitian yang telah dilakukan di atas, peneliti melihat bahwa penelitian yang akan dilakukan ini nantinya dapat memperkuat berbagai penelitian terdahulu, terutama berkenaan dengan desain manajemen pengembangan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

### C. Asumsi, Paradigma Dan Kerangka Penelitian

Dari definisi di atas mengenai konsep pengembangan SDM dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki satu atau lebih tujuan – tujuan berikut ini pertama meningkatkan kesadaran diri individu, kedua meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih dan ketiga meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan. Dari teori tersebut peneliti menyimpulkan 3 (tiga) indikator pengembangan sumber daya manusia, seperti: 1) motivasi, 2) kepribadian dan 3) keterampilan.

## **1. Motivasi**

Motivasi adalah dorongan hati atau jiwa yang menjadi dasar atau alasan untuk melakukan sesuatu kegiatan pekerjaan. Dalam pengkajian ini motivasi diukur dengan tiga hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan), motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan), dan motivasi berafiliasi (dorongan hati untuk berhubungan dengan orang lain serta untuk disenangi orang lain). Berdasarkan kajian di atas peneliti menyimpulkan, bahwa motivasi ialah suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik.

## **2. Kepribadian**

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai dan norma, dan perilaku. Kepribadian merupakan konsep luas yang, sehingga pengertian kepribadian banyak ditanggapi berbeda-beda oleh para ahli Sosiologi. Namun dari definisi pengertian kepribadian saling melengkapi dan memperkaya konsep kepribadian. Kepribadian adalah keseluruhan sifat yang tampak dan dapat dilihat oleh seseorang. Aspek-aspek kepribadian adalah sebagai berikut:

- a. Karakter, adalah konsekuen tidaknya mematuhi etika perilaku konsiten tidaknya dalam memegang pendirian atau pendapat.
- b. Temperamen, adalah disposisi rekatif seorang, atau cepat lambatnya mengenai mereaksi terhadap rangsangan-rangsangan akan yang datang dari lingkungannya.
- c. Sikap, ialah sambutan terhadap objek yang sifatnya positif, negatif atau ambivalen.
- d. Stabilitas emosi, yaitu ukuran kestabilan reaksi emosional terhadap rangsangan lingkungannya, Misalnya mudah tidak tersinggung, marah, putus asah atau sedih.
- e. Responsibilitas (tanggung jawab), yaitu kesiapan untuk menerima risiko dari tindakan atau perbuatan yang dilakukan. Misalnya mau menerima risiko yang wajar, cuci tangan, atau melarikan diri dari risiko yang dihadapi.
- f. Sosiabilitas, adalah disposisi pribadi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Misalnya, sifat pribadi yang terbuka atau tertutup dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.

## **3. Keterampilan**

Terampil adalah cakap dalam menyelesaikan tugas, mampu dan cekatan. Keterampilan adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dalam pengertian luas, jelas bahwa setiap cara yang digunakan untuk mengembangkan manusia, bermutu dan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sebagaimana diisyaratkan dalam kajian di atas. Berdasarkan pengertian tersebut, setiap tenaga pendidik atau guru harus memiliki keterampilan yang baik sesuai karakter masing - masing.

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut di atas, terlihat dengan nyata bahwasanya pengembangan SDM suatu lembaga pendidikan sangat dibutuhkan di sebuah lembaga pendidikan terlebih di Pondok Pesantren yang berbasis pendidikan dan *entrepreneurship* seperti yang ada di Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman di mana lembaga ini bukan hanya mengedepankan pendidikan formal, melainkan mengedepankan jiwa kepemimpinan dan *entrepreneurship*. Artinya, Sumber daya manusia yang ada harus bisa lebih bersinergi dengan tujuan Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman melalui pengembangan SDM yang unggul guna terciptanya pemberdayaan yang inovatif, aktif dan mandiri. Pondok pesantren modern nurul Iman sendiri memiliki manajemen dan pengembangan SDM yang baik sehingga menghasilkan pola pendidikan formal dan lulusan (out put) yang kompetitif dan kepemimpinan serta berjiwa mandiri.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Variabel Penelitian**

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>217</sup> Sedangkan menurut Arikunto, variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.<sup>218</sup>

Variabel<sup>219</sup> yang digunakan pada penelitian ini meliputi manajemen sumberdaya manusia yang dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, yaitu: perencanaan, seleksi, pelaksanaan, pengembangan dan evaluasi sumberdaya manusia di pondok Pesantren modern Nurul Iman Parung Bogor.

#### **B. Instrumen Data**

Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk, yaitu data primer (pokok) dan sekunder (pendukung). Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (verbal) dan perilaku dari subjek

---

<sup>217</sup> Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 38.

<sup>218</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), hal. 118.

<sup>219</sup> Dalam penelitian eksperimen, variabel dibedakan menjadi dua kelompok yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Lihat Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 38.

(informasi) berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia. Sedangkan data sekunder dari dokumen-dokumen, foto-foto dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan manajemen sumberdaya manusia.

### C. Jenis Data Penelitian

Objek penelitian ini adalah pondok pesantren modern Nurul Iman. Desain kegiatan evaluasi program dalam bahasan ini menggunakan model CIPP dengan rancangan penelitian evaluasi kualitatif yang bersifat deskriptif, pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologik, yaitu memungkinkan untuk mengungkap realita yang mendeskripsikan situasi secara komprehensif dengan kontek yang sesungguhnya tentang manajemen sumberdaya manusia di pondok pesantren modern Nurul Iman.

#### 1. Model Evaluasi

Evaluasi manajemen sumberdaya manusia menggunakan model CIPP yang dikembangkan oleh *Stufflebeam* dkk pada tahun 1967 di *ohio State University*, CIPP merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat kata yaitu *Context Evaluation*, *Input Evaluation*, *Process Evaluation* dan *Product Evaluation*.<sup>220</sup>

#### 2. Desain Penelitian

Desain evaluasi digunakan untuk menerapkan metode ilmiah dalam praktek penelitian yang sesuai dengan kondisi. Rencana yang menunjukkan bila evaluasi akan dilakukan dan dari siapa evaluasi atau informasi akan dikumpulkan selama proses evaluasi. Alasan utama memakai desain yaitu untuk meyakinkan bahwa evaluasi akan dilakukan menurut organisasi yang teratur dan menurut aturan evaluasi yang baik. Semua orang yang terlibat dalam evaluasi adalah orang yang tepat dan di tempat yang tepat seperti yang telah direncanakan. Pada dasarnya suatu desain ialah bagaimana mengumpulkan informasi yang komparatif sehingga hasil program yang di evaluasi dapat dipakai untuk menilai manfaat dan besarnya program apakah akan diperlukan atau tidak.<sup>221</sup>

Jadi desain memberikan informasi mengenai rencana yang akan dilakukan dan dari siapa informasi dikumpulkan selama proses evaluasi dilakukan. Untuk menilai suatu evaluasi program yang baik, orang yang terlibat dalam evaluasi adalah orang yang tepat dan

---

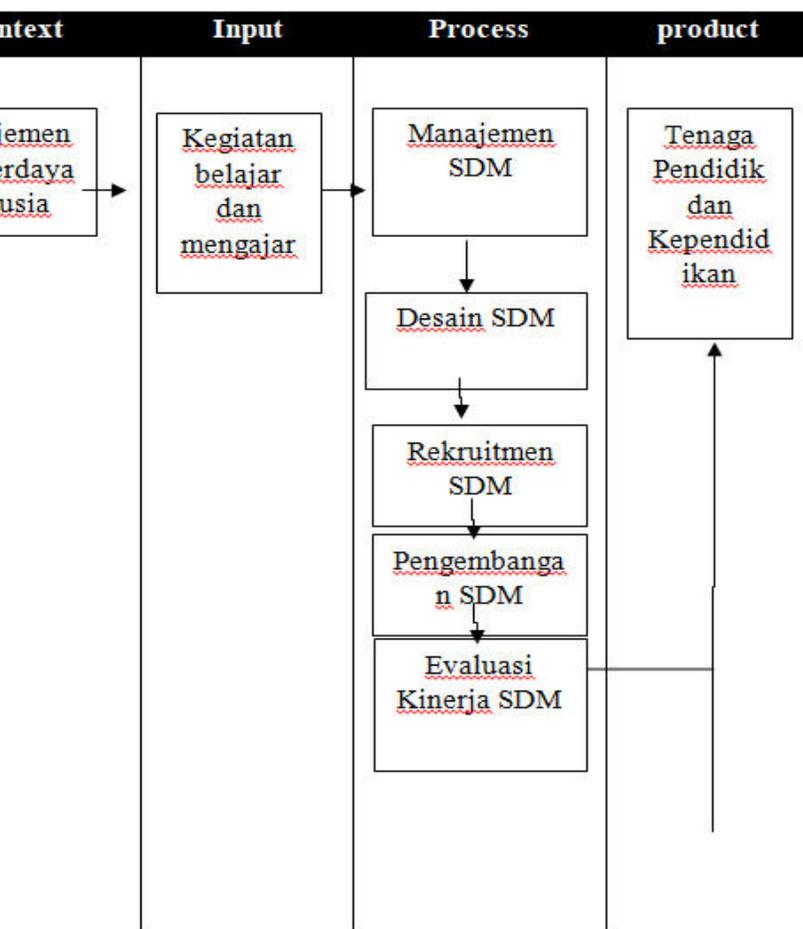
<sup>220</sup> Surharsimi Arikunto dan Cepi Syafrudin, *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta:

Bumi Aksara, 2008, hal. 45.

<sup>221</sup> Farida Yusuf Tayibnaxis, *Evaluasi Program*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000, hal.

dilakukan sesuai rencana, maka dalam evaluasi program menggunakan desain evaluasi. Demikian juga pada pelaksanaan evaluasi manajemen sumberdaya manusia di pondok pesantren Modern Nurul Iman. Adapun desain yang digunakan dalam evaluasi ini adalah terkait evaluasi manajemen sumberdaya manusia diharapkan dapat membuat kesimpulan umum dan membuat laporan tentang keberhasilan manajemen sumberdaya manusia. Evaluasi harus didukung oleh data yang cukup dipercaya, desain yang baik tidak membuat ia imun terhadap serangan-serangan yang mungkin timbul, justru akan memperkuat pertahanannya. Pada evaluasi program ini harus dipersiapkan informasi dan data yang dapat membuat imun terhadap serangan-serangan yang mungkin datang dari luar, untuk itu maka evaluasi program harus dilakukan oleh orang yang mengerti objek yang akan di evaluasi.

Gambar berikut adalah desain model CIPP yang penulis rancang dalam manajemen sumberdaya manusia di pondok pesantren modern Nurul Iman.



### Gambar III.I. Desain Model CIPP Penelitian

#### D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informan*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat data lunak (*soft data*). Dalam hal ini penulis mewawancarai Pembina Yayasan Nurul Iman Umi Waheeda bt H Abdul Rahman, S.Psi, M.Si sebagai key Informan selanjutnya peneliti juga mewawancarai Puket I Ust. Subauki Ikhwan, M.Pd selaku informan satu, Ust. Mahbub Zuhri, M.Pd selaku Kepala SMP Al Ashriyyah Nurul Iman, Ust. Ahmad Romadhon, M.Pd kepala SMA dan Ust. Mudzakkir, M.Pd selaku HRD Yayasan. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.<sup>222</sup>

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebuah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan judul yang ditentukan. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiono bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (*interview*), angket (kuesioner), dokumentasi dan gabungan dari keempatnya.<sup>223</sup> Berdasarkan hal tersebut di atas, agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini benar-benar data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, maka teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa wawancara yang sering juga disebut dengan interview atau kuesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh wawancara untuk memperoleh informasi dan pewawancara.<sup>224</sup>

Sukandar rumidi mengungkapkan bahwa wawancara adalah proses tanya jawab lisan, dimana duan orang atau lebih berhadapan

---

<sup>222</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003, hal. 55.

<sup>223</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Alfabeta, 2005, hal. 62-

63.

<sup>224</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...* hal. 103.

secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar dengan telinga sendiri dari suaranya.<sup>225</sup>

Menujuk pada pendapat di atas, wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan responden dalam penelitian ini dilakukan di ruangan yang telah ditentukan dan pada jam sesuai dengan perjanjian antara peneliti dan responden. Adapun wawancara dari segi pelaksanaannya dibedakan sebagai berikut:

- a. Wawancara bebas, dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.
- b. Wawancara terpimpin yaitu wawancara yang dilakukan dimana pewawancara membawa sederetan pertanyaan secara lengkap dan terperinci.
- c. Wawancara bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin.<sup>226</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin, dimana peneliti membawa sederetan pertanyaan dan juga menanyakan hal-hal lain yang terkait dengan penjelasan yang dipaparkan oleh subjek penelitian. Adapun informasi penelitian yaitu, orang-orang yang dianggap potensial dan memiliki informasi mengenai masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang jelas dan rinci tentang fokus penelitian. Yang menjadi informan utama adalah pemilik pondok pesantren Modern Nurul Iman, dan para asatidz selaku pengajar dan pengelola, serta kalangan santri.

## 2. Observasi Partisipan

Observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan secara rinci situasi atau melenceng. Teknik observasi digunakan untuk mengamati kejadian atau peristiwa yang terjadi.<sup>227</sup>

Menurut Guba dan Lincoln, observasi dilakukan dengan alasan; *pertama*, pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung. *Kedua*, pengamatan memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. *Ketiga*, pengamatan digunakan untuk mengecek keabsahan data. *Keempat*, teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit. *Kelima*, dalam kasus-kasus tertentu dimana

---

<sup>225</sup> Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untk Peneltian Pemula*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004, hal. 88

<sup>226</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...* hal. 132.

<sup>227</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif...* hal. 66.

penggunaan komunikasi lainnya tidak memungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.<sup>228</sup>

Adapun teknik ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana sekolah serta dilanjutkan informasi terkait tujuan dari penelitian tersebut yaitu mengamati:

- a. Letak geografis serta keadaan pondok pesantren Modern Nurul Iman.
  - b. Berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia pondok pesantren modern Nurul Iman.
3. Dokumentasi

Disamping metode observasi partisipan dan metode wawancara, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari observasi partisipan dan wawancara.

Adapun yang dimaksud dengan dokumen menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip Rulam Ahmadi disini adalah mengacu pada material (bahan) seperti fotografi, video, film, memo, surat, diari, rekaman kasus klinis, dan sejenisnya yang dapat digunakan sebagai informasi suplemen sebagai bagian dari kajian kasus yang sumber data utamanya adalah observasi partisipan, dan wawancara. Dokumen dapat pula berupa usulan, kode etik, buku tahunan, selebaran berita, surat pembaca (disurat kabar, majalah) dan karangan dari surat kabar.<sup>229</sup>

Diantara dokumen-dokumen yang akan dianalisis dalam penelitian ini antara lain:

- a. Profil sejarah berdirinya dan perkembangan pondok pesantren Modern Nurul Iman.
- b. Daftar guru (termasuk jumlah, latar belakang pendidikan guru)
- c. Visi, misi dan tujuan pondok pesantren Modern Nurul Iman.
- d. Dan data-data lain yang terkait dengan fokus penelitian

## **F. Teknis Analisis Data**

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah

---

<sup>228</sup> Lincoln dan Guba, *Naturalistic Inquiry*, New Delhi: Sage Publication, 1995, hal.

124.

<sup>229</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: Um Press,

2005, hal. 114.

fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.<sup>230</sup> Analisis data untuk penelitian kualitatif dimulai sudah sejak di lapangan.<sup>231</sup>

Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam analisa data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification*.<sup>232</sup>

#### 1. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti bila diperlukan. Dalam proses reduksi data pada penelitian ini adalah memilih dan memilah data-data yang dianggap pokok, penunjang, dan tidak penting. Untuk data-data yang tidak penting maka harus dibuang dan disisihkan dari data yang dianggap bermutu.

Data wawancara yang menyangkut implementasi manajemen sumberdaya manusiadikatkan dengan data observasi dan dokumentasi yang semakna. Relevansi data terhadap fokus tersebut, disederhanakan sebaik-baik mungkin, begitu juga untuk data-data yang lainnya. Data tersebut dikelompokkan dan disusun secara sistematis menyangkut dimensi permasalahan yang akan dicari jawabannya.

#### 2. Penyajian data (*data display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>233</sup> Yang paling penting dalam langkah penyajian data ini adalah dengan teks naratif, yaitu teks yang ditulis singkat, padat, dan jelas tidak bertele-tele.

Hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka disimpulkan dalam bentuk tulisan yang menggambarkan langkah-langkah proses kegiatan manajemen sumberdaya manusiadengan upaya pendekatan-pendekatan yang dilakukan dan berakhir pada ringkasan teks terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi sumberdaya manusia Modern Nurul Iman. .

#### 3. Kesimpulan / verifikasi data (*conclusion verification*)

---

<sup>230</sup> Imam Suprayogo dan Thobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 191.

<sup>231</sup> M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2011, hal. 274.

<sup>232</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif...* hal. 91.

<sup>233</sup> Imam Suprayogo dan Thobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama...* hal. 194.

Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data, tentu data yang diharapkan adalah data yang valid dan berkualitas, sehingga hasil penelitian yang dilakukan itu berkualitas tinggi dan baik.

Demikian, kesimpulan dari verifikasi data yang ada akan menjawab rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, atau mungkin juga tidak. Hal ini dikarenakan, bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis tidak statis.

## **G. Waktu dan Tempat Penelitian**

### **1. Waktu Penelitian**

Karena alasan yang telah penulis sampaikan kepada kaprodi. Maka penulis berusaha semaksimal mungkin untuk membuat jadwal sebagaimana berikut:

- a. Dalam tahap persiapan penelitian, penulis melakukan observasi objek penelitian terlebih dahulu, lalu melakukan penyusunan dan pengajuan judul. Setelah lulus dalam pengujian judul proposal yang diberikan, maka penulis mendapatkan surat izin untuk melakukan penelitian secara resmi dari kampus. Semuanya itu dalam waktu dua bulan, yaitu tanggal 5 Juni - 1 Juli 2019.
- b. Dalam tahap pelaksanaan penelitian, penulis telah mengumpulkan data dan melakukan analisis data hingga berhasil merumuskan hasil penelitian yang telah dilakukan. Semua tahapan ini dilakukan dalam waktu tiga bulan, yaitu mulai tanggal 4 Agustus - 7 Oktober 2019.

Salanjutnya, tahapan penyusunan laporan. Tahapan ini digunakan sebagai proses dalam bimbingan tesis dan pelaksanaan dalam tahapan ujian tesis. Tahapan ini dilakukan bersamaan tahapan pelaksanaan penelitian, sejak awal bulan juni sampai akhir Agustus 2019.

### **2. Tempat Penelitian**

Peneliti tertarik untuk meneliti di pondok pesantren Modern Nurul Iman. Yang merupakan salah satu pondok Modern yang terus berkembang secara signifikan dari tahun ketahun, hal ini dibuktikan dengan terlaksanakannya pembagunan fasilitas pesantren secara terus – menerus serta tingginya kualitas SDM dipondok pesantren Modern Nurul Iman, tidak sedikit lulusan dari pondok pesantren Modern Nurul Iman alumni yang melanjutkan pendidikannya di luar negeri seperti Taiwan dan di negara timur tengah seperti Turki dan lain sebagainya, hal ini menyebabkan tingginya hegemoni masyarakat

untuk menuntut ilmu dipondok pesantren Modern Nurul Iman. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, peneliti ingin mengetahui lebih dalam mengenai manajemen pengembangan sumberdaya manusia di pondok pesantren Modern Nurul Iman.

## H. Kehadiran Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*The Key Instrumen*).<sup>234</sup> Maka dari itu penggunaan validitas dan realibilitas data kualitatif banyak tergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan dan integritas penelitian sendiri.<sup>235</sup>

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.<sup>236</sup> Alasan lainnya adalah sebagaimana yang dikemukakan Ghony dan Almanshur bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti terlibat dalam situasi fenomena yang diteliti sehingga peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatiannya pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti. Terkait dengan kehadiran peneliti, hal yang paling penting untuk dihindari adalah memberi kesan berupa sikap, tindakan atau perkataan yang dapat merugikan objek penelitian. Sebab, jika hal itu terjadi, maka sudah dipastikan penelitian ini tidak akan menghasilkan informasi secara maksimal, karena terdapat satu pihak yang dirugikan.

Kehadiran peneliti ke tempat penelitian ini bertindak sebagai instrumen aktif dilapangan untuk memperoleh data yang di butuhkan di pondok pesantren Modern Nurul Iman. .Dalam hal ini peneliti juga bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, penafsir, dan sebagai pelapor hasil penelitian.

Oleh karena itu, sebagai instrumen kunci, peneliti hadir secara intensif sesuai dengan rencana peneltian, untuk memahami fokus peneltian secara holistik. Hal ini untuk menciptakan akurasi data mengenai manajemen pembelajaran tahfidz yang menjadi fokus penelitian.

Untuk memperoleh data ang diinginkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghadirkan kesan-kean yang merugikan informan (obyek penelitian). Kehadiran peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian.

---

<sup>234</sup> Sugiono, *Metode Pnelitian Kualitatif-Kuntitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 223.

<sup>235</sup> Bagong Suyanto, *et.all, Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternative Pendekatan*, Jakarta: Kencana, 2007, hal. 286.

<sup>236</sup> Nana Syauidih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 95.

## I. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian adalah kegiatan penting bagi peneliti dalam upaya jaminan dan meyakinkan pihak lain bahwa temuan penelitian tersebut benar-benar valid. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknis pemeriksaan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dipendability*) dan kepastian (*confirmability*).<sup>237</sup>

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria ini terdiri atas derajat kepercayaan (*kredibilitas*), keteralihan, kebergantungan dan kepastian. Masing-masing kriteria tersebut menggunakan teknik pemeriksaan sendiri-sendiri. Kriteria derajat kepercayaan pemeriksaan datanya dilakukan dengan.<sup>238</sup>

### 1. Kriteria Derajat Kepercayaan (*kridibilitas*)

Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian ini banyak berperan dalam menentukan dan menustifikasi data. Sumber data, kesimpulan dan hal-hal penting lain yang memungkinkan yang berprasangka dan membias. Untuk menghindari hal tersebut maka data yang diperoleh diuji kredibilitasnya.

Untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data metode, diskusi teman sejawat. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dari satu informan dengan informasi lainnya. Misalnya, membandingkan kebenaran informasi tertentu yang diperoleh dari wakil kepala sekolah dengan informasi yang diperoleh dari wakil kurikulum.

Triangulasi metode digunakan dengan cara memanfaatkan penggunaan beberapa metode yang berbeda untuk mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Misalnya metode observasi dibandingkan dengan wawancara kemudian dicek lagi melalui dokumen yang relevan dengan informasi tersebut.

### 2. Kriteria Keteralihan (*Transferbility*)

Cara yang digunakan untuk membangun keteralihan temuan penelitian ialah uraian rinci. Dengan teknik ini hasil penelitian dilihat secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada masalah penelitian. Dengan uraian rinci ini diungkapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti berupa teori sebtantif.

---

<sup>237</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 324.

<sup>238</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuntitatif, kualitatif dan R&D...* hal. 337.

### 3. Kriteria Kebergantungan (*Dependabilitas*)

Dalam penelitian ini, uji *dependabilitas* akan dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian, caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

Dalam kriteria kebergantungan ini digunakan untuk menilai apakah teknik penilaian bermutu dari prosesnya. Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan dan dan laporan hasil penelitian sehingga kesemuanya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 4. Kriteria Kepastian (*Konfirmabilitas*)

Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *konfirmability*, mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *konfirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan. Maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *konfirmabilitas*.<sup>239</sup>

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh obyektif atau tidak. Hal ini bergantung pada persetujuan beberapa orang dan kelengkapan pada pendukung lain terhadap data penelitian ini. Untuk menentukan kepastian data, peneliti mengonfirmasikan data dengan para informan. Pengauditan *konfirmabilitas* ini dilakukan bersamaan dengan pengauditan *dependabilitas*. Perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. *Konfirmabilitas* digunakan untuk menilai hasil penelitian dan didukung oleh bahan-bahan yang tersedia terutama terkait dengan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan temuan penelitian. Sedangkan pengauditan *dependability* digunakan untuk menilai proses penelitian mulai dari pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang sudah terstruktur dengan baik.

---

<sup>239</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D* .... Hal. 337-338.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dikemukakan deskripsi, analisis, dan pembahasan hasil penelitian. Deskripsi bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang keadaan pondok pesantren, deskripsi informan tentang implementasi manajemen SDM bagi tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren modern Nurul Iman Parung Bogor, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

Yayasan Pondok Pesantren modern Nurul Iman terletak di Desa Waru Jaya RT.01/01 kecamatan Parung kab. Bogor secara demografis, Yayasan Al Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung Bogor terletak pada wilayah pedesaan. Lembaga ini sejak tahun 1998 dikenal dengan lembaga pendidikan dengan banyak prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik baik di tingkat Bogor, Jawa Barat maupun secara nasional bahkan pada tingkat internasional. Dalam kegiatan non formal, lembaga tersebut menjadi langganan atlet taekwondo tingkat kabupaten, provinsi bahkan nasional.

Sebagai lembaga pendidikan, Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School yang didirikan oleh **Abah (Habib Saggaf bin Mahdi bin Syekh Abi Bakar bin Salim)** beserta istrinya **Umi Waheeda**, memiliki formula pendidikan yang khas yaitu dengan mengkombinasikan unsur

pendidikan agama dan umum secara terpadu dengan porsi yang semestinya. Sistem ini memungkinkan terbentuknya generasi santri yang dinamis dan tangguh dalam menghadapi tantangan globalisasi dengan tetap dilandasi oleh kemampuan spiritual yang memadai. Di samping hal itu, santri juga difasilitasi pembelajaran ketrampilan khusus seperti komputer, menjahit, teknisi, bahasa asing, dan lain-lain. Tidak berhenti di sini, Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding Schoolpun begitu mengedepankan pendidikan *entrepreneurship* santri, dengan mendirikan koperasi yang membawahi berbagai macam bidang usaha diantaranya roti, air dalam kemasan, tahu, tempe, susu kedelai, pupuk organik, percetakan, studio, daur ulang, sampah dan membentuk Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) yang membawahi pertanian, perikanan, peternakan dan lain-lain. Hal ini dimaksudkan agar kemampuan wirausaha santri dapat terasah dengan matang dan siap guna, baik secara teoritis maupun praktis.

Secara praktikal, kegiatan pendidikan dilangsungkan dengan jaminan bebas biaya bagi seluruh peserta didik santri yang hingga Oktober 2019 telah mencapai jumlah  $\pm$  15.000 santri. Pembebasan biayapun tidak terbatas hanya pada kebutuhan pendidikan, namun juga pada pemenuhan kebutuhan konsumsi, asrama, kesehatan dan lain-lain. Dengan dibina oleh 500 staff pengajar mulai dari paud sampai sekolah tinggi, pendidikan diselenggarakan dengan satuan pendidikan formal dari tingkat PAUD, SD, SMP, SMA dan Sekolah Tinggi.

Hingga tahun 2019, Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School telah memiliki sejumlah properti yang berupa sarana ibadah, sarana pendidikan, sarana tempat tinggal, sarana olah raga, sarana MCK, lahan perikanan, lahan pertanian dan lain-lain diatas tanah milik pesantren, yang kesemuanya berstatus wakaf.

Dalam proses pencarian bentuk dan penciptaan formula pendidikan agama, Abah adalah tokoh sentral yang begitu inspiratif menemukan konsep pendidikan yang dinamis dan selalu relevan dengan zaman. Sedangkan Umi Waheeda adalah penentu utama arah kebijakan pendidikan umum yang merintis konsep dan menciptakan berbagai inovasi baru bagi dunia pendidikan Nurul Iman. Dengan demikian, karakter pendidikan terbangun apik dengan sinergis yang saling melengkapi satu sama lain. Inilah yang menjadi alasan tak terelakkan bagi tercapainya berbagai prestasi akademik Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School. Adapun visi dan misi Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School sebagai berikut:  
Visi

*“Membangun manusia seutuhnya serta menciptakan generasi masa depan yang islami, cerdas, unggul, percaya diri dan berjiwa mandiri”.*

Misi

1. Membekali santri dengan pengetahuan agama Islam sehingga santri memiliki kualitas spiritual yang tinggi
2. Menginternalisasi nilai-nilai budi pekerti yang luhur bagi santri, sehingga santri memiliki kepekaan sosial yang baik dan mampu menciptakan solusi di tengah masyarakat.
3. Membekali santri dengan berbagai ilmu pengetahuan umum dengan sebaik-baiknya sehingga santri dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam membangun daya intelektualitas yang tangguh.
4. Menggali talenta dan jiwa kepemimpinan santri melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler sehingga santri menjadi *agent of change* yang unggul di masa mendatang.
5. Membekali santri dengan berbagai keterampilan berproduksi untuk membangun jiwa kewirausahaan agar santri dapat menjadi motor penggerak kehidupan sosial-ekonomi yang baik di masa mendatang

Adapun motto yang dimiliki Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School adalah: *“Free and Quality Education Supported by Entrepreneurship”*

**a. Data Yayasan**

**: YAYASAN AL ASHRIYYAH NURUL IMAN ISLAMIC BOARDING SCHOOL**

: Jl. Raya Nurul Iman No. 01 Rt. 01/01 Desa Warujaya Kecamatan Parung Kabupaten Bogor

**b. Akta Notaris**

: Yayasan Al Ashriyyah Nurul Iman

Islamic Boarding School Parung

: 18

: 14 Juni 2011

: H. Bambang Suprianto, S.H, M.H

**c. Data Pengurus Yayasan :**

Pembina : Umi Waheeda binti Abdul Rahman, S. Psi, M. Si

Pengawas : Habib Idrus, S.T, MM

Ketua : Habib Muhammad Waliyullah bin Habib

Saggaf

Sekretaris : Syarifah Rugayyah binti Habib Saggaf

Bendahara : Habib Hasan Ayatullah binti Habib Saggaf

**d. Identitas Lembaga**

: Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School

Tahun Pendirian : Tahun 1998

Diperbaharui : 14 Juni 2011  
 Luas Tanah : 25 Hektar  
 Status Tanah : Wakaf Yayasan

**e. Alamat Lembaga**

Provinsi : Jawa Barat  
 Kabupaten : Bogor  
 Kecamatan : Parung  
 Desa : Warujaya  
 Jalan : Jl. Raya Nurul Iman No. 01 Rt. 01/01  
 Kode Pos : 16330  
 Nomor Telepon / Fax : (0251) 7165512 / (0251) 8542878  
 Hand Phone : 0812 1033 2768  
 E-mail : [umiwaheeda@gmail.com](mailto:umiwaheeda@gmail.com)  
 Website : [www.nuruliman.or.id](http://www.nuruliman.or.id)

**1. Data Peserta Didik Per Propinsi**

No	Propinsi	Jumlah		Jumlah Total
		Putra	Putri	
1	Bangka Belitung	228	137	365
2	Bali	10	5	15
3	Banten	98	83	181
4	Bengkulu	34	23	57
5	D.I Yogyakarta	513	353	866
6	DKI Jakarta	593	473	1066
7	Gorontalo	10	8	18
8	Jawa Barat	2925	1130	4055
9	Jambi	15	11	225
10	Jawa Tengah	3062	2032	5094
11	Jawa Timur	660	621	1381
12	Kalimantan Barat	43	28	71
13	Kalimantan Selatan	34	23	57
14	Kalimantan Tengah	18	12	30
15	Kalimantan Timur	41	28	69
16	Kepulauan Riau	88	68	156
17	Lampung	78	57	135
18	Luar Negeri	4	3	7
19	Maluku	34	23	57

20	Maluku Utara	43	28	71
21	Nanggroe Aceh Darussalam	135	132	267
22	Nusa Tenggara Barat	45	30	75
23	Nusa Tenggara Timur	36	24	60
24	Papua Barat	15	10	25
25	Papua Tengah	30	20	50
26	Papua Timur	21	14	35
27	Riau	73	41	114
28	Sulawesi Selatan	46	31	77
29	Sulawesi Tengah	36	24	60
30	Sulawesi Tenggara	43	28	71
31	Sulawesi Utara	80	53	133
32	Sumatra barat	284	240	524
33	Sumatra Selatan	290	182	472
34	Sumatra Utara	306	132	438
35	Malaysia	1	-	1
<b>Jumlah</b>		<b>7.972</b>	<b>6.107</b>	<b>15.079</b>

Sumber data Bagian Administrasi Umum Yayasan Al Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School.

## Pendidikan

### A. Program Pendidikan Formal

#### 1. Taman Kanak-Kanak (TK)

: TK Al-Ashriyyah Nurul Iman  
 : 421.1/376- Disdik/ 2010  
 : Nur Afiyah, S.Pd.I  
 : Terakreditasi

#### 2. Sekolah Dasar

Nama SD : SD Al-Ashriyyah Nurul Iman  
 No. Izin Operasional : 421.3/ 099- Disdik/ 2009  
 NSS : 102020210030  
 Nama Kepala Sekolah : Asep Kurniawan, M.Pd  
 Status : Terakreditasi A  
 Nomor Akreditasi : 02.00/533/BAP-SM/XII/2015

**3. Sekolah Menengah Pertama**

Nama SMP : SMP Al-Ashriyyah Nurul Iman  
 No. Izin Operasional : 421.3/ 100- Disdik/ 2009  
 NSS : 202020210508  
 Nama Kepala Sekolah: Mahbub Zuhri, M.Pd  
 Status : Terakreditasi A  
 Nomor Akreditasi : 02.00/534/BAP-SM/XI/2015

**4. Sekolah Menengah Atas**

Nama SMA : SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman  
 No. Izin Operasional : 421.3/ 244- Dikmen/ 2009  
 NSS : 302020210151  
 Nama Kepala Sekolah: Ahmad Romadhon, M.Pd.  
 Status : Terakreditasi A  
 Nomor Akreditasi : 02.00/535/BAP-SM/XI/2015

**5. Sekolah Tinggi Agama Islam**

Nama : STAI Nurul Iman  
 No. Izin Operasional : Dj.I/303/2008  
 : Umi Waheeda binti Abdul Rahman, S.Psi, M.Si  
 Status : Terakreditasi B  
 Nomor Akreditasi : 025/BAN-PT/Ak-XIII/S1/XI/2018

**2. PROGRAM PENDIDIKAN NON FORMAL****1. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)**

Nama : PAUD Al Ashriyyah Nurul Iman  
 No. Izin Operasional : 421.1/20- Disdik/ 2009  
 NSS : 312332701354  
 Nama Kepala Sekolah : Yuliatin, S.Pd.I  
 Status : Terdaftar

**2. Lembaga Kursus dan Pelatihan Bahasa Inggris**

: LKP Nurul Iman  
 : 02104.3.1.0039/09/35/31/99  
 : 02104.1.0039  
 : 421/189-PNF  
 : 312332701354

**3. Lembaga Kursus dan Pelatihan Komputer**

: LKP Nurul Iman  
 : 02104.3.1.0039/09/35/31/99  
 : 02104.1.0039  
 : 421/190-PNF

: 312332701354

**Lembaga Kursus dan****Pelatihan Menjahit**

: LKP Nurul Iman

: 02104.3.1.0039/09/35/31/99

: 02104.1.0039

: 421/191-PNF

NSS : 312332701354

**4. Lembaga Kursus dan Pelatihan Bahasa Arab**

: LKP Nurul Iman

: 02104.3.1.0039/09/35/31/99

: 02104.1.0039

: 422/365-PNF

NSS : 312332701354

**PEMBERDAYAAN KOPERASI MELALUI ENTREPRENEURSHIP.****A. Koperasi Nurul Iman Sejahtera****1. Data Koperasi**: **KOPERASI NURUL IMAN SEJAHTERA**: Jl. Raya Nurul Iman No. 01 Rt. 01/01 Desa Warujaya Kecamatan Parung  
Kabupaten Bogor**2. Akta Notaris**

: Koperasi Nurul Iman Sejahtera

: 14

: 26 April 2012

: Subijanto T. Sastrodirjdo, S.H., M.H

**B. Unit-unit Usaha Koperasi**

1. Pabrik Air Hexagonal Ointika.
2. Pabrik Tahu dan Tempe
3. Pabrik Roti
4. Pabrik Pavin Blok
5. Pabrik Sandal
6. Pabrik Sabun
7. Pabrik Es Krim
8. Tata Boga
9. Salon Kecantikan dan barber Shop.
10. Bioplok Ikan Lele
11. Nurul Iman Offset
12. Budidaya Ikan Air Tawar dan Ikan Hias
13. Pertanian
14. Daur Ulang Sampah
15. Biogas
16. Peternakan Sapi dan Kambing

17. Toko Nurul Iman
18. Susu Kedelai
19. Kavin Blok
20. Even Organizer.
21. Sabun Nurul Iman (SABNI)
22. Beras Nurul Iman (BERNI)
23. Dsb

## **B. Paparan Data dan Analisis Data**

### **1) Manajemen Pengembangan SDM Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan Di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi atau lembaga dalam memenuhi kebutuhan sumber daya yang akan menjadi motor penggerak sebuah organisasi tersebut sesuai dengan tujuan yang dicita citakan, maka proses perencanaan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan di pondok pesantren modern nurul iman berarti sebuah usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas.

Visi organisasi sebagai pemandu arah sebuah kebijakan kemana akan menuju dan dengan strategi apa organisasi tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM tenaga pendidika dan kependidikan di pondok pesantren modern nurul iman yang dipilih dan ditetapkan asangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sebagaimana yang dikatan oleh flipppo bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pemutusan hubungna kerja, pengembangan kompensasi, integratis, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut marwansyah bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, prakteknya dilakukan lewat fungsi perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, perencanaan dan pengembangan karir, keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi dan kesejahteraan dan hubungan industrial.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Hal ini senada dengan apa yang telah dikatakan oleh **informan satu** bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dialaminya terdapat proses perencanaan, tahap pelaksanaan, pengawasan, monitoring

kemudian evaluasi sampai tahapan yang lebih luas lagi dan jika kita lihat lebih spesifik sumber daya manusia dan jika dilihat lebih spesifik management pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana yayasan al ashriyyah nurul iman mengelola sumber daya manusia yang ada dan dalam hal ini bidang pendidikan lah yang harus menjalankan tahap tersebut mulai dari tenaga pendidik yang diawali dengan reikuitment, penyeleksian hingga tahap evaluasi.”<sup>240</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut peneliti menyimpulkan bahwa hal ini senada dengan yang telah dikatakan oleh para ahli dan telah dilaksanakan oleh pesantren Nurul Iman dengan definisi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia di pesantren tersebut untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun langkah yang ditempuh Pesantren ini dalam mengelola SDM Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman harus sangatlah selektif sesuai dengan kompetensi dan skill yang mereka miliki sebagaimana yang dikatakan oleh **informan ketiga** bahwa:

“bagaimana setiap anak setiap siswa mereka lahir dengan potensi yang dimiliki dan setiap guru punya kewajiban untuk melihat pola tingkah dan menemukan potensi apa yang dimiliki oleh seorang siswa dari potensi itu baru dikembangkan untuk bisa menopang kehidupan yang masa yang akan datang Nah sekarang agama itu bukan untuk masa depan, agama sebagai penjaga dan pelindung potensi yang ada pada diri anak dari sumber daya manusia yang coba dikembangkan di Al ashriyyah Nurul Iman saya melihat bahwa pengetahuan agama itu lebih dahulu kemudian diberikan kebebasan untuk menopang kehidupan seseorang siswa sesuai dengan potensi yang ada pada diri anak sendiri di situ kewajiban Pesantren Nurul Iman untuk benar-benar bisa menjalani kebijakan agama untuk siapa pun harus bisa melaksanakan kewajiban atau ketaatan dalam ibadah kemudian yang kedua memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk seorang siswa bisa menemukan potensinya.”<sup>241</sup>

Dari keterangan diatas bias disimpulkan bahwa perencanaan di pesantren Nurul iman sangatlah selektif dalam mempersiapkan SDM tenaga pendidika dan kependidikan di pondok pesantren modern nurul iman yang berkompeten karena dimulai dari usia wajib belajar atau masih duduk

---

<sup>240</sup> Hasil Wawancara bersama Ust. Subaiki Ikhwan, M.Pd (Puket 1 STAI Nurul Iman) pada 01 Oktober 2019 pukul 08.30

<sup>241</sup>. Hasil Wawancara bersama Ust. Mahbub Zuhri, M.Pd (Kepala SMP Al Ashriyyah Nurul Iman) pada 01 Oktober 2019 pukul 10.35

dibangku sekolah baik SMP maupun SMA dari kondisi tersebut para guru diharapkan bisa membaca bakat dan minat siswa sehingga bias lebih terarah.

Dari hasil observasi peneliti, kedua informan tersebut mereka berdua saling melengkapi atas manajemen SDM khususnya dipondok pesantren Modern Nurul Iman dengan terlebih dahulu membuat perencanaan hingga evaluasi sehingga mampu mewujudkan apa yang telah dicita-citakan pesantren tersebut.

## 2) **Desain Pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Mendesain SDM atau job design merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen sumber daya manusia karena selain berhubungan dengan kinerja juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar disekolah. Desain SDM adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada anggota baik guru maupun Tena Kependidikan seperti tata Usaha dan sebagainya. Oleh karena itu sebuah yayasan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan lembaga secara efektif dan efisien yang dapat merangsang SDM nya untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan. Perencanaan dalam desain ini meliputi rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang melaksanakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas tersebut dilaksanakan dan hasil apa yang diharapkan. menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional.

Sejalan dengan Dessler bahwa desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisinya kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya. Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Senada dengan apa yang dikatakan **informan kunci** bahwa:

anakrabb bagi Pembina Yayasan Nurul Iman) mendukung apa yang Abah sudah tetapkan di Al ashriyyah Nurul iman Al habib Saggaf Mahdi bin syekh abu bakar bin Salim, selain hafal Al-Quran beliau juga hafal hadis dan juga menguasai 18 Fan dari ilmu agama Islam, jadi Abah mendasain santri agar hafal Al Quran dan Hadits, kitab-kitab salafiyah dan anak-anak harus ada ekskul ada taekwondo ada bahasa Mandarin, bahasa Inggris, bahasa, harus ada pabrik roti agar anak

–anak biar bisa belajar agar anak-anak tidak beli-beli, harus bisa menjahit biar tidak membeli baju bisa buat sendiri untuk bisa mandiri seperti adanya pabrik sabun untuk korengan karena anak-anak banyak yang terkena penyakit gatal-gatal kita bisa hemat harga pembelian dari pondok kita bisa memanfaatkan dari situ juga, bagi Umi itu tak akan menciptakan pemimpin dengan SDM yang Fathonah. kita kita butuh orang cerdas, untuk membikin sabun atau sandal, dan Abah lah yang mengolah desain dan pondasi itu semua dari Abah dasar sampai saat ini, setelah 9 tahun ditinggal Abah umi selalu samina wa athona umi ikut apa yang Abah sudah lakukan seperti kerjasama dengan orang Cina orang non muslim di luar negeri ada dari Taiwan kerjasama dengan Hindu dengan yayasan Gandhi shevaloka dengan gereja gereja Katolik, jadi Abah itu mau kita berjuang dan dapat mempertahankan perjuangan Abah.”

Dengan penekanan dari informan kedua bahwa: Santri mereka dengan sendirinya mereka jadikan hobi sebagai skill utama dari situ mereka sudah dilihat catatan biografi santri dan perkembangan harus lengkap dimiliki oleh tata usaha melalui guru BP dan BK itu benar-benar khusus untuk membiimbing dan konseling dan benar-benar harus melihat potensi potensi satu persatu siswa yang ada di setiap jenjang dan setiap tahun bagaimana terdidik anak-anak harus selalu mendapatkan rapat kalau misalnya ditemukan di satu rapat ternyata diutarakan siswa smp ada siswa yang memiliki kemampuan dasar Ilmu Alat yang bagus kita akan memberikan dia pengembangan yang berbeda dengan teman-teman yang lain pada akhirnya nanti ketika duduk di bangku SMA dia akan fokus ke situ dan ketika mahasiswa dia kan fokus juga dan akhirnya akan menjadi tenaga pendidik yang berkompeten. Di sini banyak klub di luar sekolah yang benar mengembalikan supaya anak benar-benar mengembangkan potensi sesuai dengan minat dan bakatnya jadi keanekaragaman dan itu akan bisa dilihat pada saat mereka masih suatu badan saat mereka pengabdian mereka terlihat dari kecil sudah tidak berbeda dengan masa pengabdian mereka kepada mahasiswa jalurnya lewat pendidikan formal. Dari kedua pendapat diatas bisa disimpulkan bahwa desain manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok pesantren dimulai dari usia dini dengan dibantu oleh guru mata pelajaran serta dengan kurikulum yang telah ditetapkan dan penguasaan skill pada bidangnya masing masing sehingga ketika para SDM yang nantinya akan menjadi tenaga pendidik dan kependidikan sudah sangat siap sekalipun lulusan mereka tidak linier dengan mata pelajaran yang diampu.

Pada saat peneliti melakukan observasi peneliti melihat banyak sekali trophy dan piala yang diraih oleh para santri baik dari bidang akademik maupun non akademik dari tingkat kecamatan hingga tingkat internasional. Selain itu juga peneliti melihat banyak sekali kegiatan pembelajaran luar

kelas baik ekstrakurikuler yang ada didalam kelas maupun luar kelas seperti, BHQ (bimbingan Hafal Al quran dan hadits), KAFFA (Bimbingan Ilmu Nahwu dan Shorof), NiCMAT (club Matematika), dan lain lain selain itu ada juga ekstrakurikuler beladiri, kesenian, kewiraan, olah raga dan hal ini sudah menjadi rutinitas yang telah diselenggarakan pesantren dalam mengolah bakat dan minat para santri untuk bias mengetahui dimana mereka bisa meningkatkan kompetensi mereka dari usia dini sampai dewasa.

Dari hasil informasi yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan key informan<sup>242</sup> dan informan dua<sup>243</sup> bahwa desain pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan khususnya yang berada dipondok pesantren modern Nurul Iman Parung bogor adalah diawali dengan para santri diberikan kesempatan dengan seluas luasnya untuk memilih keinginan atau bakat yang mereka miliki baik bidang akademik dan non akademik mulai dari pertama kali mereka masuk atau mendaftar di pondok pesantren tersebut. Dengan hal itu pelayanan yang diberikan kepada para santri tersebut sangat maksimal dengan dipantau dari guru BP dan BK yang mengajar dikelas maupun para pembimbing yang ada diasrama sehingga ketika para SDM yang nantinya akan menjadi tenaga pendidik dan kependidikan sudah sangat siap sekalipun lulusan mereka tidak linier dengan mata pelajaran yang diampu. Sebagaimana seperti daftar tenaga pendidik dan kependidikan dibawah ini

**DAFTAR TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN  
SMA AL ASHRIYYAH NURUL IMAN  
TAHUN PELAJARAN 2019/2020**

NO	NIP	Nama	Prodi	Tugas Pengabdian
1	011317003	Abdul Roup, S.Pd.	PBA XI	TU Akademik
2	011316985	Acep Anang Nurirfan, S.Pd.	PBA XI	Guru TIK Kelas XI
3	011520409	Asep Banuhi, S.H	AS XI	BP Kelas XII
4	011317091	Ayatulloh Kumaeni, S.Ag.	IQT XI	Guru Shorof Kelas XI
5	011312371	Deden Suparhan, S.Pd.	PBA XI	Guru Bahasa Indonesia Kelas X

<sup>242</sup> Wawancara Dengan Umi Waheeda bt H Abdul Rahman, S.Psi, M.Si selaku Pembina Yayasan di Pondok pesantren Nurul Iman, 01 Oktober 2019. Pukul 08.30

<sup>243</sup> Wawancara Dengan Bp. Mahbub Zuhri, M. Pd selaku Kepala SMP Al Ashriyyah Nurul Iman di Pondok Pesantren Nurul Iman, 01 Oktober 2019. Pukul 10.30

6	011312755	Farid Hidayatullah, S.Pd.	PBA XI	Guru Al Qur'an kelas X dan XI
7	011313248	Ibnu Sidik Maulana, S.Pd.	PBA XI	Guru Geografi Kelas XII
8	011313683	Khalifah Adam, S.Pd.	PBA XI	HRD/ Kepegawaian
9	011318489	M. Maulana Ibrohim, S.Pd.	PBA XI	BK/BP Kelas X
10	011211830	M. Muhsin, S.Pd.	PBA XI	Guru Bahasa Arab Kelas X
11	011318556	Muhamad Fizki Suhendar, S.Pd.	PBA XI	Guru Sosiologi Kelas XI
12	011318473	Muhammad Majid, S.Pd.	PBA XI	Guru PAI Kelas X dan XI
13	011519764	Sahril, S.H	AS XI	HRD/ Kepegawaian
14	011314771	Samsul Tajri, S.Pd.	PBA XI	Guru Bahasa Mandarin Kelas X –XII
15	011111157	Syarif Hidayatullah, S.Pd.	PBA XI	Operator Dapodik
16	011315097	Wahid Hasim, S.Pd.	PBA XI	Guru Sosiologi Kelas X
17	011519705	Amri Yahya, S.Ag.	IQT IX	Koordinator Diniyah SMA dan Pengajar Qiroah
18	011317837	Abdul Latif, S.Pd.	PBA IX	Guru Kimia Dan MTK Kelas X dan XI
19	011313294	Iqbal Firmansyam, S.Pd.	PBA IX	Guru TIK X -XII
20	011313451	Irfan Abdul Rohman, S.H	AS IX	Operator Dapodik
21	011316201	Masrip, S.Pd.	PBA IX	Guru Seni Budaya Kelas X – XII
22	011315562	M. Imron Nugraha, S.H	AS IX	BP/BK Kelas XI
23	011316094	Muhammad Sibro Malisi, S.Pd.	PBA IX	Guru Bahasa Indonesia Kelas X
24	011317113	Riki Pratama, S.Pd.	PBA IX	Guru Nahwu Kelas X
25	011316368	Nur Rahmat, S.Ag.	IQT IX	Guru Bahasa Inggris Kelas X
26	011314905	Tri Yuli Anto, S.H	AS IX	HRD/Kepegawaian

27	011313327	Iham Maulana, S.Pd.	PBA IX	Pelatih Tae Kwon Do
28	011317326	A Khaerul Habibi, S.Pd.	AS IX	Pelatih Tae Kwon Do
29	011111271	Bahrurrowi, S.Ag.	IQT IX	Pelatih Tae Kwon Do
30	011211539	Muhammad Ilyas, S.Ag.	IQT IX	Pelatih Karate Do SMA Al Ashriyyah Nurul Iman

**Tabel 0.1: Daftar Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMA Al Ashriyyah Nurul Iman**

Dari daftar tenaga pendidik dan kependidikan diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa mahasiswa yang berasal dari prodi pendidikan ataupun hokum mereka mengampu mata pelajaran yang tidak sesuai dengan lulusannya namun hal ini bukanlah sebuah hambatan bagi mereka untuk tetap mengajar dan memilih pendidikan sebagai bidang dalam pengabdian mereka. Karena itu guru dan pengurus harus diikutsertakan dalam proses pemilihan dan rekomendasi kepada bidang pendidikan agar mampu bisa mengarahkan mereka kependidikan sehingga sesuai dengan apa yang menjadi kompetensi keahlian mereka sehingga tepat sasaran. Daftar diatas merupakan sebagian contoh pelaksanaan manajemen sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren modern Nurul iman dan setiap tingkatan jenjang pedndidikan akan disertakan dilampiran penelitian ini sehingga memang regulasi 2 tahun sekalipergantian tenaga pendidik dan kependidikan itu berjalan dengan manajemen yang telah ada.

### 3) **Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Dalam rangka perkembangan organisasi dari waktu ke waktu di berbagai negara memunculkan kesepakatan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan maka aktivitas yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi. Mengacu pada era globalisasi yang menuntut keunggulan bersaing dari setiap organisasi, persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya dan operasionalisasi yang lancar. Penting pula pengembangan lanjut dari organisasi dan para pegawainya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, organisasi yang efektif bersedia melakukan hal-hal penting untuk dapat

bertahan dan meningkatkan kemampuan strategis. Hanya dengan mengantisipasi tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya dan para pegawai dapat mempertajam keahlian mereka. Dalam sistem pendidikan nasional, organisasi yang bergerak dalam sistem tersebut merupakan sub sistem yang memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola secara tepat. Secara nyata mereka adalah para tenaga kependidikan yang memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi pendidikan yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional. Dalam rangka memaksimalkan hal tersebut di pondok pesantren Nurul Iman selalu mengadakan proses rekrutmen pegawai yang nanti akan mengabdikan di lingkungan pesantren baik di bidang pendidikan, kepesantrenan maupun wirausaha yang kesemuanya akan melalui tahap seleksi yang cukup ketat. Kegiatan ini dimulai sejak mereka telah selesai menempuh jenjang pendidikan strata satu. Khususnya calon pegawai yang nanti akan masuk di bidang pendidikan mereka terlebih dahulu sudah mempunyai kompetensi dan kemampuan yang lebih dengan aktif di club club science yang dikembangkan oleh sekolah tinggi berupa unit UKM mahasiswa, sebagaimana yang telah dikatakan oleh **informan kedua** bahwa;

ada di pendidikan jadi kita akan melihat organisasi yang ada di pesantren Nurul Iman contohnya mereka menamakan dirinya NICMAT (Nurul Iman Community of Matematic) tenaga pendidik ataupun tenaga pengajar pendidik yang kita butuhkan itu kita bersumber dari ekskul ekskul yang ada di pondok pesantren, mereka yang mulai dari awal SMP waktu SMA bagus yang bagus maka diserahkan atau lebih apa mereka akan diseleksi untuk bisa mengajar adik-adik kelasnya. Nah baru di situ baru pengembangan dalam sekolah sendiri itu sendiri kita mengadakan workshop pelatihan untuk yang tidak mereka dapatkan atau mereka label dapatkan mengenai administrasi pembelajaran. Bagaimana mengenal kurikulum. Bagaimana mengembangkan silabus membuat RPP menyiapkan bahan ajar kemudian memilih sumber belajar yang tepat dan lain sebagainya itu akan diajarkan akan lebih mudah ketika mereka berkecimpung dunia pendidikan nya terlebih dahulu kemudian kemampuan pedagogiknya akan dilatihkan dari semua tingkatan yang ada dari SD sampai dengan SMA.”

Sebagaimana yang peneliti lihat bahwa dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan didalamnya ada beberapa agenda seperti agenda seleksi guru SMA Al Ashriyyah Nurul Iman dibawah ini:



مؤسسة مدرسة العصرية نور الإيمان  
 YAYASAN AL ASHRIYYAH NURUL IMAN ISLAMIC BOARDING SCHOOL  
**SMA AL ASHRIYYAH NURUL IMAN**  
 Terakreditasi A. BAN-S/M Nomor : 02.00 / 203 / BAP-SM / SK XII / 2015

**JADWAL SELEKSI TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN SMA AL ASHRIYYAH NURUL IMAN**  
**PERSIAPAN TAHUN PELAJARAN 2019/2020**

NO	TANGGAL	AGENDA	PENANGGUNG JAWAB	KETERANGAN
1	SENIN, 04 MARET 2019	PENGUMPULAN ADMINISTRASI	TATA USAHA	<i>pembahasan hrs lengkap</i>
2	SABTU, 09 MARET 2019	PENGUMUMAN LULUS ADMINISTRASI	TATA USAHA	
3	RABU, 13 MARET 2019	TES POTENSI AKADEMIK	KURIKULUM	<i>Di Lab. komputer</i>
4	SABTU, 16 MARET 2019	PENGUMUMAN HASIL TES	TATA USAHA	<i>Tempel di making</i>
5	KAMIS, 18 MARET 2019	PENGUMPULAN PERANGKAT PEMBELAJARAN	KURIKULUM	<i>Silabus. RPP, Media</i>
6	SENIN, 25-28 MARET 2019	TES MENGAJAR	TIM KURIKULUM	
7	SABTU, 30 MARET 2019	PENGUMUMAN HASIL TES	TATA USAHA	<i>Di Lanjut by Magang Sampai PAS</i>

Parung, 02 Maret 2019  
 Mengetahui,  
 Kepala SMA Al Ashriyyah Nurul Iman  
  
 Ahmad Romadhon, M.Pd

*ok 1*

---

Kantor : Jl. Nurul Iman No.01, Ds. Waru Jaya, Kec. Parung, Kab. Bogor, Jawa Barat 16330 INDONESIA  
 Telp. 082210379444, e-mail : smanuruliman@yahoo.co.id, website : //http/www.nuruliman.or.id/sma

**Gambar 0.1 : Jadwal Rekrutmen/seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMA Al Ashriyyah Nurul Iman**

Dari table diatas bahwa proses rekrutmen seleksi guru mempunyai beberapa tahapan yang sangat jelas dan selektif. Adapun agenda seleksi tenaga pendidik dan kependidikan meliputi:

1. Pemberkasan Administrasi Calon Guru

- Tahapan ini calon pendidik atau kependidikan diharuskan melengkapi beberapa persyaratan tahap awal diantaranya adalah
- a. Fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang masih berlaku
  - b. Fotokopi Kartu Keluarga (KK)
  - c. Fotokopi Akte Kelahiran
  - d. Fotokopi Ijazah dari tingkat SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA atau yang sederajat dan Surat Kelulusan Yudisium S1
  - e. Sertifikat Penghargaan yang pernah diraih

Dari semua berkas yang ada harus diserahkan ke bagian tata usaha di sekolah masing-masing sesuai tingkatan yang diminati.

2. Tes Potensi Akademik

Tahapan ini adalah untuk mengukur sejauhmana tingkat kompetensi yang dimiliki oleh calon guru dan tenaga kependidikan. Adapun materi yang diujikan meliputi 4 kompetensi yang sudah disinggung dalam bab 2 yaitu

a. Kompetensi Pedagogik

Salah satu kompetensi ini adalah kunci bagaimana seorang guru bisa mengelola kelas dan bisa memahami karakteristik siswa dengan melakukan berbagai pendekatan dengan melakukan pembelajaran di kelas menggunakan metode atau model pembelajaran sehingga kelas lebih aktif dan menyenangkan.

b. Kompetensi Kepribadian

Seorang guru merupakan teladan bagi siswanya oleh karena itu sebenarnya tidak cukup hanya dinilai dengan tes potensi akademik saja, akan tetapi dengan melihat tingkah lakunya sehari-hari bisa menentukan kepribadian seorang guru. Oleh karena itu dalam hal ini akan melibatkan juga guru-guru dan teman sejawat.

c. Kompetensi Sosial

Pembelajaran akan lebih menyenangkan apabila guru menguasai kelas dan kemampuan linguistiknya sangat bagus. Oleh karena itu kegiatan ini akan berlanjut ketahapan selanjutnya dengan adanya tes praktek mengajar.

d. Kompetensi Profesional

Salah satu kunci seorang guru dikatakan hebat ketika menguasai mata pelajaran yang diampunya.

Kegiatan seleksi guru yang dilakukan juga dikatakan oleh **informan satu** bahwa;

melihat dari anggaran dan tahapan-tahapan yang sudah disampaikan untuk rekrutmen dan seleksi lebih condong terhadap seleksi sesuai dengan kompetensi secara

tertulis dan ini sudah terlihat daripada history dari sikap dan kemampuan intelektual sejak mahasiswa, dan untuk tahapan berikutnya pengembangan dalam bentuk pelatihan workshop secara langsung sudah dilakukan dengan adanya pemberdayaan dewan pengajar dengan melaksanakan pelatihan dari masing-masing tingkatan SD atau SMP sesuai dengan kompetensi yang harus diberikan sesuai dengan kebutuhan anak-anak SD atau SMP ataupun pendidikan dikembangkan di sana kemudian SMP apa SMA ataupun mahasiswa secara umum tiap lembaga pendidikan mereka mengadakan pelatihan sekali dalam sebulan dan pengayaan dan hal yang mungkin di sekolah bisa dikembangkan di sekolah.”

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan cara pemantauan terhadap para mahasiswa yang mempunyai kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah yang dimulai dari keaktifan dalam kegiatan kemahasiswaan dan organisasi organisasi UKM seperti terlibat dalam kelompok belajar seperti NICMAT atau komunitas matematika dan sebagainya setelah itu ketika sudah waktunya mereka mempunyai kewajiban untuk memasuki masa pengabdian selama 2 tahun maka dari pihak sekolah tentunya akan langsung membrikan prioritas bagi yang bersangkutan untuk mengisi dan menggantikan posisi guru yang telah selesai masa pengabdiannya selama 2 tahun, akan tetapi hanya mata pelajaran pilihan saja yang menjadi prioritas seperti halnya matematika, fisika, kimia, dan sebagainya

Hal ini dikuatkan dengan pendapat **informan kedua** bahwa: masa rekrutmen berjalan selama 2 tahun, Sesuai dengan SK yayasan yang mana pengabdian ataupun guru berjalan selama 2 tahun dan hal ini 100% diberikan untuk pelaksanaan dan pengembangan selama 2 tahun ini mereka digembleng dan dididik untuk menjadi tenaga Didik yang profesional sehingga ketika mereka menyelesaikan tahap dua tahun ini mereka sudah menjadi pendidik yang profesional, dilanjutkan dengan adanya rotasi saya kira Tidak masalah karena kurangnya pendidikan itu adalah kurikulum bukan individu jadi guru itu yang akan mengikuti kurikulum kemudian mereka akan mengembangkan seputaran rencana pelaksanaan pembelajaran dan mengembangkan silabus yang ada.”

Begitu juga apa yang telah dikatakan oleh **key informan**<sup>244</sup> bahwa;

---

<sup>244</sup> Wawancara Dengan Umi Waheeda bt H Abdul Rahman, S.Psi, M.Si selaku Pembina Yayasan di Pondok pesantren Nurul Iman,01 Oktober 2019.Pukul 08.30

“Abah bisa lihat kalau anak ini sudah layak atau belum untuk lulus, tapi Alhamdulillah bagi Umi yang penting sudah lulus SI selesai pengabdian 2 tahun dan kalau bisa sampai menikah di pondok pesantren Al Ashriyah Nurul iman,

Hal ini bisa disimpulkan bahwa dipesantren ini rotasi pergantian pengabdian hanya 2 tahun untuk masa pengabdian akan tetapi bukanlah menjadi penghambat dari adanya rotasi pergantian guru yang ada disekolah akan tetapi merupakan bagaimana pesantren ini sudah sangat matang didalam manajemen SDM baik dipendidikan ataupun yang lainnya.

#### 4) **Pelatihan dan Pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan (Siagian, 1996). Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur “manusia” dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing (Mathis dan Jackson, 2001). Kedudukan sumber daya manusia pendidikan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya dalam sebuah lembaga pendidikan. Guru dan karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus. Hal ini dikarenakan tidak semua guru yang berada di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memiliki kualifikasi yang baik. Potensi sumber daya guru dan karyawan itu perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional. Mengingat berat dan kompleksnya membangun pendidikan, maka sangat penting untuk melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan guru dan karyawan agar semakin profesional. Dalam kode etik guru dikatakan bahwa guru adalah seorang pendidik, jadi dia bukan sekedar sebagai pengajar. Sebagai seorang pendidik, maka keberadaan guru bukan hanya sekedar berkewajiban menyampaikan skill dan nilai. Untuk bisa memiliki skill guru harus memerlukan latihan, pembiasaan dan pendidikan yang cukup. Itulah sebabnya, upaya pengembangan guru dan karyawan pendidikan memiliki peran yang cukup baik dalam meningkatkan kualitas pendidik dan profesionalisme pendidik. Apabila tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan) berkualitas dan profesional, maka berkembang pula lembaga

pendidikannya. Permasalahan yang masih menghadang dan perlu untuk segera diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah masih rendahnya kualitas hasil pendidikan di segenap jenjang pendidikan. Berbagai penelitian cenderung memperkuat sinyalemen tersebut. Tudingan pun diarahkan pada pendidik/guru sebagai penyebab pencapaian hasil pendidikan tersebut, mengingat peran strategis guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Diduga rendahnya pencapaian hasil pendidikan dipengaruhi oleh kinerja pendidik/guru yang rendah. Persoalannya, amat jarang guru yang mampu memotivasi dan mendorong kemampuan internal untuk mengembangkan diri. Sebaliknya guru terjebak pada pola pasif, rutinitas, kurang kreatif, monoton, dan lain sejenisnya. Kondisi itupun kerap kali distimulir oleh situasi eksternal yang kurang kondusif, yang kurang memberikan rangsangan dan dorongan pada guru untuk mengembangkan kemampuan diri terkait dengan menjalankan tugas utamanya. Bahkan unsur eksternal menjadi faktor penghambat bagi kemunculan kreativitas pengembangan diri guru.

Diperlukan sebuah penguatan dan evaluasi yang dilakukan dengan cara pelatihan dan penataran program seperti halnya program supervise akademik dan hal ini sangatlah penting sekali. Berikut agenda pelatihan guru SMA Al Ashriyyah Nurul Iman sebelum menghadapi kegiatan tahun pelajaran baru

No					empat
			n Semester, Kriteria Ketuntasan Minimum		
			rencanan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)		
	Sabtu, 20 Juli 2019		Pembelajaran		
4.	Sabtu, 27 Juli 2019		buatan soal	d.I	
	Sabtu, 03 Agustus 2019				

2 : daftar agenda pelatihan tenaga Pendidik di SMA Al Ashriyyah Nurul Iman

Sebagaimana yang dikatakan oleh **informan keempat** bahwa; arnya bahwa dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi guru dalam hal administrasi pembelajaran maupun kemampuan mengelola kelas kamo dari bagian kurikulum senantiasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru setian seminggu sekali dan dalam sebulan sekali seluruh guru akan dikumpulkan dan dievaluasi mulai dari perangkat pembelajan dari mulai prota, promes, silabus dan rpp disamping itu juga perangkat penilaian kinerja guru. Adapun materi yang kami sampaikan ketika mengadakan pelatihan sangatlah berkaitan dengan kajian keguruan sehingga sekalipun notabennya tidak linier mereka para tenaga pendidik akan dibekali ilmu keguruan tentunya dengan menghadirkannarasumber yang berkompeten baik dari dalam sendiri ataupun dari luar dilainitu juga dengan cara mengadakan musyawarah guru per mata pelajaran (MGMP) dan sebagainya, Selain itu juga program unggulan kami yaitu supervise akademik yang menunjuk guru guru senior untuk menjadi supervisor ataupun dengan supervise silang antar sekolah yang telah kami ajak untuk kerjasama utuk saling mengembangkan mutu pelayanan pendidikan.”

Dari hal diatas dapat peneliti simpulkan bahwa dalam meningkatkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok pesantren modern Nurul Iman dengan melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi keguruan dengan diadakannya pelatihan bagi guru setiap minggu dan bulannya dengan melakukan evaluasi daripada kinerja mereka dan selain itu juga dengan mengadakan kegiatan evaluasi melalui supervisi akademik dan menurut peneliti hal ini sangatlah sesuai dengan yang diprogramkan dari dinas pendidikan dengan adanya peningkatan kompetensi guru dan hal ini juga merupakan cara yang sangat efektif untuk meningkatkan para guru dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik yang ada disekolah dan kegiatan ini sudah menjadi agenda rutinitas baik setiap minggu atau setiap builannya. Seperti gambar berikut



**Gambar 2.0 : Pelatihan Guru Pondok Pesantren Modern Nurul Iman oleh Dr. Agus Rohiman, M.Pd (Ketua FKSS Wil 1 Kab. Bogor)**

**5) Sistem Evaluasi Kinerja SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Guru atau tenaga pendidik adalah jabatan profesi sehingga seorang guru harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Seseorang dianggap profesional apabila mampu mengerjakan tugas dengan selalu berpegang teguh pada etika profesi, independen, produktif, efektif, efisien dan inovatif.

Guru sebagai salah satu bagian dari pendidik profesional memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam melaksanakan tugasnya, guru menerapkan keahlian, kemahiran yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu yang diperolehnya melalui pendidikan profesi. Banyak usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, salah satu diantaranya adalah dengan meningkatkan kualitas guru.

Hal ini dapat dipahami karena kualitas sistem pendidikan secara keseluruhan berkaitan erat dengan kualitas guru. Guru memiliki peran yang strategis dalam bidang pendidikan, bahkan sumber pendidikan

lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak didukung oleh keberadaan guru yang berkualitas. Dengan kata lain, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan.

Banyak usaha yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik di Indonesia. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas tentang keprofesionalan seorang guru

Dalam kegiatan evaluasi kinerja tersirat bahwa empat kompetensi guru profesional ini dapat diukur melalui 8 komponen, yaitu:

#### 1. Kualifikasi Akademik.

Pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 42 ayat (1) “Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.” Dalam pasal ini sangat jelas dikatakan bahwa guru di Indonesia harus memiliki kualifikasi minimum serta harus mengikuti sertifikasi untuk meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru.

Kemudian dijelaskan lagi pada Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 8, pasal 9, dan pasal 10. Pasal 8 berbunyi “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.” Pasal 9 berbunyi “Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.” Sedangkan pada pasal 10 tertulis “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.” Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru lebih lanjut diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Pasal 1 ayat (1) “Setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional.”

Sebagaimana diketahui bahwa tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di Pesantren Modern Nurul Iman mempunyai kualifikasi dari S1 hingga S3 yang terdiri dari lulusan sekolah tinggi yang ada dipesantren tersebut walaupun pada akhirnya jurusan S1 tidak linier dengan mata pelajaran yang diampu akan tetapi dengan hal yang telah dijelaskan diatas tidak mengurangi kualitas dalam segi transfer knowledge.

## 2. Supervisi Akademik.

Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran Glickman. Sementara itu, Daresh menyebutkan bahwa supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran.

Dengan demikian, *esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya*. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya.

Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya. Adapun instrumen yang dipakai di pondok pesantren modern Nurul Iman adalah sebagai berikut:

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI	KETERANGAN
1.	Perumusan Tujuan Pembelajaran		
2.	Indikator		
3.	Penjabaran Materi Pembelajaran		
4.	Alat / Bahan Pelajaran		
5.	Langkah-langkah KBM		
6.	Penilaian		
<b>II</b>	<b>KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR</b>		

A	<b>Pendahuluan / Pra Pembelajaran</b>		
7.	Memeriksa kesiapan peserta didik		
8.	Melakukan kegiatan apersepsi		
B	<b>Kegiatan Inti Pembelajaran</b>		
☐	<b>Penguasaan Materi Pelajaran :</b>		
9.	Menunjukkan penguasaan materi pembelajaran		
10.	Mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan		
11.	Menyampaikan materi dengan jelas dan sesuai dengan hierarki belajar		
12.	Mengaitkan materi dengan realitas kehidupan		
☐	<b>Pendekatan / Strategi Pembelajaran :</b>		
13.	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi (tujuan) yang akan dicapai		
14.	Melaksanakan pembelajaran secara runtut		
15.	Menguasai kelas		
16.	Melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual		
17.	Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya kebiasaan positif		
18.	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan		
☐	<b>Pemanfaatan Sumber Belajar / Media Pembelajaran :</b>		
19.	Menggunakan media secara efektif dan efisien		
20.	Menghasilkan pesan yang menarik		
21.	Melibatkan siswa dalam pemanfaatan media		
22.	Menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran		

23.	Menunjukkan sikap terbuka terhadap respon peserta didik		
24.	Menumbuhkan keceriaan dan antusiasme peserta didik dalam belajar		
■	<b>Penilaian Proses dan Hasil Belajar :</b>		
25.	Memantau kemajuan belajar selama proses		
26.	Melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi (tujuan)		
■	<b>Penggunaan Bahasa :</b>		
21.	Menggunakan bahasa lisan dan tulis secara jelas, baik, dan benar		
22.	Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai		
<b>C</b>	<b>PENUTUP</b>		
23.	Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan me-libatkan peserta didik		
24.	Melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, atau kegiatan, atau tugas sebagai bagian remidi / pengayaan		
<b>JUMLAH SKOR PEROLEHAN</b>			

Sergiovanni menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas? Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas? Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid? Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik? Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan

kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menegaskan *“Instructional supervision is here in defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization”*. Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik.

### 3. Pengalaman Mengajar.

Menurut Mansur Muslich “Pengertian Pengalaman Mengajar adalah masa kerja guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik pada satuan pendidikan tertentu sesuai dengan surat tugas dari lembaga yang berwenang”. Bukti fisik dari komponen ini dapat berupa surat keputusan atau surat keterangan yang sah dari lembaga yang berwenang.

Pengalaman mengajar adalah pengalaman yang dimiliki seseorang individu pada sekolah sebelumnya. Samsudin mengungkapkan “faktor kemampuan seseorang tidak cukup hanya dilihat dari segi pengalaman kerja seseorang selama bekerja pada organisasi atau lembaga tertentu”. Menurut Suyitno menyatakan bahwa “pengalaman mengajar adalah lamanya guru mengajar pelajaran. Seorang guru yang banyak pengalamannya dalam mengajar akan lebih mudah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar akan lebih berkualitas”. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman merupakan suatu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan, sebagai seorang guru yang dibekali banyak pengalaman, maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang cukup baik dan sebaliknya bila tidak cukup pengalaman di dalam melaksanakan tugasnya seseorang besar kemungkinan mengalami kegagalan. Pengalaman pernah atau lama menjadi guru akan memudahkan dalam melakukan aktivitas dan fungsinya sesuai dengan kewenangannya. Pengalaman dalam pekerjaan pada umumnya dapat meningkatkan kemampuan kerja. Maka banyak variasi pekerjaan dan obyeknya, serta makin intensif pengalaman pekerjaan yang diperoleh, maka makin tinggi kemampuan kerja akan diperoleh oleh guru yang bersangkutan. Dengan demikian, makin banyak kesulitan atau rintangan yang dihadapi, biasanya makin cepat pula pengembangan kemampuan dan ketrampilan.

Sebenarnya menjadi seorang guru bukanlah waktu yang singkat untuk bagaimana meembangkan pribadi yang kuat dan kompetensi yang matang akan tetapi butuh banyak sekali

pengalaman pengalaman yang variatif sehingga akan terbangun jiwa professional yang mantap berkaitan dengan hal ini maka yang diterapkan di pesantren modern Nurul Iman ini bagaimana pengalaman ini akan mereka alami ketika mereka menjadi seorang pembimbing siswa SD hingga SMA diman itu sudah menjadi kewajiban bagi setiap santri yang sudah berada pada tingkat mahasiswa, sebagaimana yang telah dikatakan oleh **informan kedua** bahwa;

mudian selama menjalani pendidikan Perguruan Tinggi dan disinilah mereka mengalami pembimbingan tapi jauh sebelumnya Ketika masuk SMP SMA di situlah mereka sudah dilakukan sepanjang Mereka ada di pondok pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman mereka sudah masuk sendiri ke dalam proses pengembangan sumber daya manusia sampai dengan selesai melaksanakan pendidikan di Nurul Iman.”

#### 4. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran

Pada dasarnya pembelajaran mencakup kerangka konseptual dan operasional tentang strategi pembelajaran, sistem kredit semester, penilaian hasil belajar, dan layanan bimbingan dan konseling. Strategi pembelajaran sangat diperlukan dalam menunjang terwujudnya seluruh kompetensi yang dimuat dalam Kurikulum 2013. Oleh karena itu kurikulum memuat apa yang seharusnya diajarkan kepada peserta didik, sedangkan pembelajaran merupakan cara bagaimana apa yang diajarkan bisa dikuasai oleh peserta didik. Konsep-konsep inilah yang dikemas dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang wajib dikembangkan oleh guru baik secara individual maupun kelompok yang mengacu pada Silabus.

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan seperangkat rencana yang menjadi pedoman guru dalam melaksanakan tahapan pembelajaran. Namun kenyataan banyak guru beranggapan bahwa menyusun RPP tidak penting. Bagi mereka, yang terpenting adalah masuk di kelas dan siswa mendapat pelajaran. Pemikiran demikian ini perlu menjadi perhatian para Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Suatu hal yang tidak bisa ditawar, bahwa RPP wajib disusun oleh guru sebelum guru masuk kelas. Karena dengan adanya perencanaan guru telah menetapkan segala keperluan serta metode yang harus diterapkan ketika melaksanakan pembelajaran termasuk dapat mengelola waktu secara efisien. Dengan demikian memungkinkan tujuan pembelajaran mudah dicapai. Oleh karena itu diperlukan model RPP yang memenuhi standar minimal. Berdasarkan uraian tersebut di

atas, maka bahan belajar penyusunan RPP ini disusun mengacu pada Permendikbud Nomor 81A Tahun 2013 tentang implementasi kurikulum 2013 khususnya pedoman umum pembelajaran. Kegiatan pembelajaran merupakan proses pendidikan yang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi mereka menjadi kemampuan yang semakin lama semakin meningkat dalam sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan dirinya untuk hidup dan untuk bermasyarakat, berbangsa, serta berkontribusi pada kesejahteraan hidup umat manusia. Oleh karena itu, kegiatan pembelajaran diarahkan untuk memberdayakan semua potensi peserta didik menjadi kompetensi yang diharapkan. Disinilah pentingnya perencanaan wajib dilaksanakan oleh guru. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak guru tidak menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Faktor penyebab guru tidak menyusun RPP antara lain tidak memahami dengan benar apa sesungguhnya hakikat RPP, bagaimana prinsip-prinsip penyusunan RPP serta apa pentingnya RPP disusun.

Perangkat pembelajaran merupakan salah satu hal yang menjadi kewajiban bagi tenaga pendidik di pondok pesantren modern Nurul Iman yang terdiri dari Prota, Prosem, Silabus, RPP, dan media ajar merupakan syarat bagi mereka untuk melengkapi dalam melakukan kegiatan pembelajaran dan evaluasi kinerja baik dalam kegiatan supervisi akademik maupun evaluasi bulanan. Kemampuan untuk menyusun dan membuat RPP secara mandiri sudah dipelajari teknik penyusunannya dalam kegiatan pelatihan guru dan dilakukan evaluasi setiap satu minggu sekali.

#### 5. Prestasi akademik.

Guru adalah subjek didik yang menjadi fasilitator peserta didik dalam rangka menunjang keberhasilan prestasi serta pembentukan karakter peserta didik. Guru menjadi sosok yang akan menjadi teladan bagi peserta didik. Oleh karenanya, peran guru sangat berpengaruh pada keberhasilan prestasi dan pembentukan karakter peserta didik. Peran guru tidak seluruhnya dapat digantikan dengan teknologi. Meskipun teknologi membawa kontribusi yang besar pada proses pembelajaran, tetapi guru menjadi aktor utama yang harus diperhatikan dalam keberhasilan peserta didik. Teknologi dapat memfasilitasi peserta didik dalam proses keberhasilan prestasi akademik peserta didik, tetapi belum tentu dapat membangun karakter peserta didik. Terkadang dengan adanya teknologi justru moral peserta didik rusak jika penggunaannya tanpa control. Begitu besarnya pengaruh peran guru dalam keberhasilan peserta didik maka, kualitas guru harus diperhatikan. Guru yang baik akan

menghasilkan prestasi peserta didik yang berprestasi tinggi serta membentuk karakter yang baik pada peserta didik. Melihat begitu banyaknya peran seorang guru terhadap keberhasilan prestasi akademik dan pembentukan karakter peserta didik, maka jelaslah bahwa peran guru sangat besar pengaruhnya. Guru adalah figur seorang pemimpin. Guru juga sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak peserta didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk serta membangun kepribadian peserta didik menjadi seorang yang berprestasi akademik yang tinggi serta berkarakter yang baik. Berkaitan dengan tugas guru mempersiapkan manusia susila yang cakap sehingga dapat diharapkan membangun dirinya serta membangun bangsa dan negara. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Minat, bakat kemampuan serta potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan seorang guru. Sampai kapanpun peran guru tidak akan tergantikan, karena hal ini berkaitan dengan pembentukan mental maupun karakter peserta didik. Meskipun datangnya teknologi yang dapat menjadi pemicu keberhasilan peserta didik, akan tetapi peran guru lebih utama dalam proses keberhasilan siswa. Karena guru menjadi aktor dalam pembelajaran. Berhasil tidaknya prestasi serta baik buruknya karakter peserta didik dapat ditentukan dari gurunya. Guru yang profesional dalam profesinya sebagai guru, maka akan mencetak peserta didik yang berkompoten. Kewibawaan seorang guru akan mengajarkan anak untuk bisa menghargai, menghormati, serta berempati kepada sesama. Kewibawaan yang dibawakan oleh seseorang guru akan berpengaruh pada kepribadian peserta didik. Hal itu akan menjadikan peserta didik menjadi orang yang berusaha bisa membawa diri dimanapun tempatnya.

Motivasi-motivasi seorang guru sangat berpengaruh dalam membangun semangat belajar peserta didik, sehingga akan mempercepat serta mempermudah dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Motivasi yang tinggi dan sering berikan oleh guru akan merangsang stimulus peserta didik untuk terus berusaha. Sepandai apapun jika motivasi belajarnya rendah maka prestasinya akan menurun. Karena motivasi berkaitan dengan semangat peserta didik dalam proses pembelajaran. Kreatifitas guru dalam mengajar akan berpengaruh pada suasana hati peserta didik. Semakin tinggi kreatifitas seorang guru, semakin digemari banyak peserta didik. Guru yang selalu kreatif dalam pembelajarannya akan membuat peserta didik selalu senang, nyaman serta betah dalam lingkungan

pembelajaran. Peserta didik tidak akan jenuh terhadap pelajaran yang mereka terima. Mereka akan selalu nyaman serta tidak bosan dalam mengikuti proses pembelajaran. Sehingga mereka akan lebih mudah mencapai prestasinya dengan adanya kenyamanan dan kesenangan dalam belajarnya.

Prestasi akademik akan terlihat dengan meningkatnya nilai akademik yang diperoleh oleh siswa hal ini tidak terlepas dari peran tenaga pendidik yang telah mengajarkan materi materi pelajaran dikelas, sehingga sebagai bentuk apresiasi bagi guru yang telah menghantarkan siswanya memiliki nilai yang tinggi akan diberikan penghargaan dalam bentuk reward. Selain itu juga penilaian guru berasal dari pantauan langsung oleh bagian kurikulum dan siswa dalam menilai kinerja guru tersebut sehingga nilai subjektifitas sangatlah tidak mungkin adanya.

6. Karya pengembangan profesi, dan keikutsertaan dalam forum-forum ilmiah.

Tidak sepenuhnya tenaga pendidik dan kependidikan hanya berkecimpung pada hal kegiatan pembelajaran atau administrasi saja, akan tetapi dengan pengembangan karya tulis ilmiah yang telah difasilitasi oleh yayasan berupa majalah Nurul Iman, Lingkar pena Nurul Iman ataupun jurnal Sekolah Tinggi Nurul Iman dan kesemuanya akan diberikan semacam reward berupa hadiah. Disamping itu juga mereka akan difasilitasi oleh yayasan untuk ikut serta dalam forum ilmiah baik yang sifatnya masih dilingkungan kajian pendidikan taupun lintas instansi. Hal ini untuk mendorong para guru lebih rajin dan produktif dan menjadi motivasi bagi peserta didik yang ada. Tidak hanya itu saja keterlibatan guru dalam mengikuti MGM dan pelatihan- pelatihan yang berkenaan dengan pendidikan sangatlah banyak sekali dan didukung dari pihak yayasan dan sekolah karena merupakan investasi yang sangat panjang sehingga mereka dapat membawa hasil kegiatan tersebut untuk bisa dipraktekkan di sekolahnya amsing-masing.

7. Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan social

Tentunya prestasi setiap guru sangatlah berbeda beda dan hal itu menjadi sebuah bekal bagi santri unruk terus menjadikan tenaga pendidik menjadi mentor baik selama ada didalam kelas maupun diluar kelas.

Dari delapan tersebut merupakan refleksi dari kegiatan evaluasi guru. Setiap komponen tersebut dapat memberikan gambaran satu atau lebih kompetensi guru dan secara akumulatif dari sebagian atau keseluruhan komponen merefleksikan keempat

kompetensi guru yang bersangkutan. Kegiatan ini rutin dilaksanakan oleh pihak sekolah seperti gambar dibawah ini.



**Gambar 3.0: kegiatan penilaian kinerja Guru oleh guru guru dari SMA Dwi Warna Boarding School Parung.**

Adapun instrumen penilaian yang menjadi acuan kinerja guru meliputi hal hal dibawah ini:

### INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA GURU

NO	ASPEK PEMBINAAN	KONDISI		DESKRIPSI
		ADA	TIDAK ADA	
1	Daftar Nilai			
2	Melakukan Tes			
	a. Ulangan/Penilaian Harian			
	b. Ulangan/Penilaian Tengah Semester			
	c. Ulangan/Penilaian Akhir Semester/Akhir Tahun			
3	Penilaian Pengetahuan			
	1) Tes Tulis			
	2) Tes Lisan			
	3) Penugasan			
4	Penilaian Keterampilan			
	1) Unjuk kerja/praktik/kinerja			
	2) Proyek			
	3) Produk			
	4) Portofolio			
5	a. Penilaian Sikap			
	1) Observasi (Jurnal)			
	2) Penilaian diri			
	3) Penilaian antarpeserta didik			
6	Analisis UH/PH			
7	Remedial			
8	Pengayaan			
9	Analisis Butir Soal UH/PH, UTS, PAS/PAT, US/ USBN			
10	Bank Soal			

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa instrument tersebut sudah mencakup dari beberapa hal yang berkenaan dengan kompetensi profesionalisme seorang guru,

#### C. Temuan Penelitian

Setelah dikemukakan beberapa data yang di inginkan, baik dari hasil penelitian observasi, interview maupun dokumentasi maka peneliti akan menganalisa temuan yang ada dan memodifikasi teori yang baru serta menjelaskan tentang implikasi-implikasi dari hasil penelitian tentang manajemen sumberdaya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren modern Nurul Iman Parung Bogor.

na dijelaskan dalam teknik analisa kualitatif studi kasus dan analisis deskriptif dan data yang diperoleh peneliti baik melalui observasi, interview, dan dokumentasi dari pihak pihak yang berkompeten yang peneliti butuhkan, adapun data datanya adalah sebagai berikut:

### **1. Manajemen SDM Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan Di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Saat peneliti melakukan observasi, peneliti menemukan upaya yang dilakukan pesantren dalam mengembangkan sumber day manusia telah dimulai dari usia wajib belajar hingga sekolah tinggi dengan pantauan yang dilakukan oleh guru guru dan para pembimbing asrama sehingga bakat dan minat yang dimiliki oleh para santri tersalurkan baik bidang akademik maupun non akademik sehingga dengan kegiatan ini akan menciptakan generasi generasi unggul kedepannya.

Namun ada beberapa hal yang mesti diperhatikan dalam kegiatan pengembangan SDM yang ada diantaranya yaitu disiplin waktu dalam melakukan kegiatan seperti diluar kelas tidak hanya sebagai olah bakat dan minat saja yang menjadi prioritas akan tetapi harus diperhatikan juga dalam nilai nilai kemampuan spiritual dan akhlaq yang mulia. Begitu juga adanya beberapa mahasiswa yang masih mempunyai kewajiban untuk belajar agar sekiranya bisa lebih diarahkan bahwa untuk masa tugas dibagian bagian unit yang ada dipesantren hendaknya dilakukan setelah selesai masa kuliah berakhir dalam artian agar para mahasiswa tidak diperkenankan meninggalkan jam belajar dan lebih memilih untuk bertuga sdi unit unit yang mereka inginkan dan harapannya agar adari pihak sekolah tinggi lebih intens lagi didalam perhatiannya dalam hal kedisiplinan.

### **2. Desain Pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Pada saat peneliti mengadakan observasi dilingkungan pesantren, peneliti melihat beragamnya kegiatan ekstra kulikuler dan kajian kajian baik ilmu agama maupun bahasa sehingga dari sini bisa terlihat bahwa desain SDM dipesantren ini sangatlah memperhatikan kebutuhan para santri sehingga mereka benar benar skill yang terolah.

tetapi perlu diperhatikan juga bagi santri yang belum mau bergabung dalam kegiatan pengembangan tersebut. Dan khususnya di sekolah tingginya agar juga memberikan alokasi waktu bagi mahasiswa yang dapat untuk ikut dalam kegiatan kegiatan ekstrakurikuler karena merekalah yang nanti akan menggantikan posisi bagi yang telah selesai mengabdikan dirinya di pesantren selama 2 tahun saja.

### **3. Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Setelah melakukan observasi dan interview peneliti mencoba mencari data pelengkap dan menemukan bahwa kegiatan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan di Nurul Iman sangat selektif dari keaktifan santri tersebut dalam mengikuti klub ilmu pengetahuan mulai dari bidang Al Qur'an, hadits, bidang eksak. Akan tetapi dengan background mereka linier dengan mata pelajaran yang diampunya mereka tetap menguasainya sekalipun ada beberapa hal yang masih kurang.

Dari temuan berikut peneliti memberikan masukan bagi pesantren ini agar dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan hendaklah lebih selektif baik disiplin ilmu agama maupun ilmu umum agar pendidikan di pesantren modern Nurul Iman ini bisa maju dan berkualitas kemudian selain itu juga harus adanya penempatan tenaga bagi pendidikan lebih diprioritaskan bagi SDM yang unggul saja tentunya dengan rekomendasi dari berbagai pihak.

### **4. Pengembangan dan Pelatihan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Setelah melihat kegiatan pengembangan dan pelatihan yang ada di setiap tingkatan pendidikan yang ada di pesantren peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan pelatihan yang dilakukan untuk tenaga pendidik dan kependidikan sangatlah bagus sekali dan tidak kalah dengan yang ada di luar pesantren tentunya dengan narasumber yang ada baik dari kalangan sendiri maupun dari luar hal ini dibuktikan dengan perangkat pembelajaran yang dimiliki oleh guru-guru sangatlah lengkap dan rapih. Akan tetapi yang menjadi masukan dalam kegiatan ini adalah bagaimana kegiatan ini bisa berjalan dengan maksimal tentunya dengan kehadiran guru-guru yang ada karena ada beberapa guru yang memang jarang hadir dan ada juga yang masih acuh takacuh semau mereka.

### **5. Sistem Evaluasi Kinerja SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Kegiatan evaluasi kinerja memang sangatlah krusial sekali karena merupakan ujung tombak dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru sehingga bisa diminimalkan guru-guru yang belum peduli dengan profesi mereka dari pengamatan peneliti terhadap kegiatan evaluasi ini sangatlah menarik karena sangatlah kompleks indikator-indikator yang dinilai mulai dari kelengkapan perangkat pembelajaran dan administrasi pembelajaran serta kegiatan supervisi yang dilakukan dan yang lebih uniknyanya mereka menggunakan sistem pengawas silang dari setiap tingkatan sehingga para guru yang ada akan lebih tertantang untuk lebih maksimal dalam kegiatan evaluasi ini.

Ada beberapa hal yang peneliti lihat dan harus ada yang mesti ditingkatkan diantaranya adalah alokasi waktu untuk lebih dimaksimalkan dalam kegiatan ini kemudian diharapkan adanya feedback berupa reward atau punishment bagi guru agar lebih termotivasi lagi.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil observasi dan penelitian yang telah peneliti lakukan selama beberapa bulan di pondok pesantren modern Nurul Iman peneliti menemukan beberapa masalah yang muncul dari kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sistem manajemen dan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga tersebut diantaranya adalah:

##### **1. Manajemen SDM tenaga pendidik dan Kependidikan di pondok pesantren modern Nurul Iman**

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaannya yaitu terkait dengan masa mulai melaksanakan tugas atau pengabdian hendaknya lebih diperhatikan dari bagian kepegawaian dan sekolah tinggi serta pihak pengawas karena banyak dari para mahasiswa yang masih mempunyai kewajiban belajar mereka sudah mulai menjadi bagian dari anggota pada setiap instansi sehingga berdampak besar bagi yang lain karena bisa saling mengandalkan dan berujung pada minimalnya kinerja dari yang seharusnya sudah menjadi kewajiban yang seharusnya, contohnya seperti pelimpahan tugas akan dibebankan pada santri yang lebih junior dan kurang maksimalnya kinerja begitu juga sebaliknya santri senior akan merasakan keadaan yang sangat nyaman karena seluruh tugasnya sudah dikerjakan oleh mahasiswa atau santri junior.

##### **2. Desain Pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana santri didorong untuk belajar dan berkembang. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk kekusangan atau pergaulan yang kurang baik dengan informasi tersebut, pengembangan sumber daya manusia dapat dijaga atau dipertahankan tenaga kerja dengan efektif. Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar seperti halnya di Nurul Iman setelah peneliti melihat mengenai desain pengembangan SDM yang ada yang akan diprioritaskan menjadi tenaga pendidik dan kependidikan harus terlebih dahulu melihat kemampuan atau skill yang dimiliki karena akan berakibat fatal apabila hanya mengandalkan dari satu pihak yang merekomendasikan santri tersebut sehingga imbasnya pada peningkatan mutu pendidikan di pesantren tersebut.

Oleh karena itu peneliti memberikan saran bagi lembaga tersebut agar sekiranya sumber informasi yang digunakan dalam desain pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan lebih dikembangkan dengan berbagai pihak baik dari lembaga yayasan, sekolah, sekolah Tinggi.

### **3. Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Setelah melakukan observasi ke Sekolah Tinggi Nurul Iman peneliti bisa memberikan kesimpulan bahwa proses rekrutmen sebenarnya dimulai dengan adanya kerjasama dari pihak sekolah tinggi dengan sekolah yang menjadi Lab School yaitu dari tingkatan PAUD, TK, SD, SMP, dan SMA yang mana mereka melakukan kerjasama berupa kegiatan Praktek Pembelajaran di Lapangan (PPL) dimana para mahasiswa jurusan pendidikan bahasa arab yang sedang melaksanakan kuliah sudah menjadi keharusan mereka mempraktekkan bagaimana cara belajar dan mengajar yang sesungguhnya, dari kegiatan seperti ini sangatlah membantu pihak sekolah didalam merekrut ataupun memilih generasi tenaga pendidik dan kependidikan dimasa yang akan datang. Akan tetapi masukkan peneliti bagi instansi pendidikan yang ada di pesantren untuk lebih selektif dalam penetapan para calon tenaga pendidik dan kependidikan agar tidak menjadi beban kedepannya bagi peningkatan mutu pendidikan di Nurul Iman.

### **4. Pengembangan dan Pelatihan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Setelah peneliti melihat pelaksanaan pengembangan dan pelatihan bagi SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Nurul Iman ada beberapa hal yang harus dilihat sehingga kegiatan ini akan berjalan dengan sangat baik diantaranya adalah *pertama*, masih adanya para peserta pelatihan yang belum disiplin dalam mengikuti kegiatan ini baik pada guru senior maupun junior yang masih merasa lebih mampu dalam kegiatan ini karena apabila tidak ditangani lebih cepat akan berdampak besar bagi yang lain. Oleh karena mesti harus ada punishment atau sanksi administrasi yang memberatkan dan mengikat, contohnya dengan diberikan beban tambahan seperti halnya jam guru piket. *Kedua*, hendaknya materi pelatihan ditekankan pada metode pembelajaran juga sehingga tidak monoton hanya membahas pada administrasi dan perangkat pembelajaran saja seperti halnya pada table kegiatan diatas. *Ketiga*, kegiatan pengembangan dan pelatihan hendaknya mengundang para narasumber dari kalangan akademisi dan praktisi sehingga ada variasi kegiatan pelatihan tersebut.

#### 5. **Sistem Evaluasi Kinerja SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman.**

Setelah melakukan observasi dan melihat serta mengambil data tentang system evaluasi kinerja SDM peneliti menemukan ada beberapa hal yang masih belum berjalan dengan maksimal. *Pertama*, alokasi waktu yang diberikan kepada tim supervisor masih sangat terbatas, akhirnya kegiatan tersebut tidak merata bahkan ada yang terlewat dan hal ini sangatlah berdampak pada yang lain dan akhirnya kegiatan ini hanya akan menjadi formalitas saja. *Kedua*,hendaknya dalam menentukan supervisor diambil dari guru-guru yang lebih senior dan berkompeten dalam melakukan kegiatan supervisi dengan membuatkan SK penugasan serta adanya jadwal yang ditetapkan pelaksanaannya. *Ketiga*, harusnya adanya *feedback* setelah kegiatan supervisi dilaksanakan dengan pemanggilan ataupun pemantauan secara berkelanjutan sehingga bukan hanya tugas kurikulum saja dan menilai kinerja dalam kesehariannya akan tetapi semua pihak akan terlibat dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilingkungan pesantren moden Nurul Iman.

Itulah beberapa hal yang menjadi catatan temuan atau masalah yang sampai sekarang terjadi dilingkungan pesantren dan sekaligus menjadi pembahasan dan masukan bagi lembaga ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor, telah dibahas dalam tesis ini dan dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Desain manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman di Pondok pesantren dimulai dari usia dini dengan dibantu oleh guru mata pelajaran serta dengan kurikulum yang telah ditetapkan dan penguasaan skill pada bidangnya masing masing sehingga ketika para SDM yang nantinya akan menjadi tenaga pendidik dan kependidikan sudah sangat siap sekalipun lulusan mereka tidak linier dengan mata pelajaran yang diampu.
2. Proses rekrutmen SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman dilakukan dengan cara pemantauan dari para guru guru pendamping sejak mereka duduk dibangku belajar hingga selesai menyelesaikan studi di Sekolah Tinggi.
3. Kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman dalam meningkatkan kompetensi keguruan diadakannya pelatihan bagi guru setiap minggu dan bulannya dengan melakukan evaluasi kinerja mereka dan evaluasi melalui supervisi akademik.

4. Dalam kegiatan evaluasi SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman melibatkan beberapa pihak pengawas baik dari yayasan yang dilakukan oleh pengawas yayasan sendiri ataupun pengawasan silang antar tingkatan dan penilaian dari pejabat dinas pendidikan yang terkait.

## **B. Implikasi**

Dari pembahasan diatas dapat diketahui bahwa untuk mengembangkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman perlu memperhatikan sumber daya manusia yang unggul dan profesional yang ditunjukkan dengan kompetensi keilmuannya.

Adapun implikasi dari penelitian ini mencakup pada dua hal yakni implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan manajemen pengelolaan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman yang akan menentukan mutu pelayanan pendidikan di pesantren tersebut.

Dan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusi temuan penelitian terhadap penguatan pelaksanaan manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman yang dimulai dari perencanaan, proses rekrutmen, pelaksanaan kegiatan, pengembangan dan evaluasi harus dikawal secara menyeluruh dari berbagai pihak sehingga mencapai kepuasan pelayan dan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman sebagaimana Rosulullah SAW bersabda *“Sebaik-baiknya manusia yang berjalan dimuka bumi ini adalah seorang Guru”*

## **C. Saran**

1. Diharapkan bagi lembaga pendidikan pesantren dan bidang bidang yang terlibat dalam pengembangan SDM khususnya bagi tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman agar selalu mengembangkan dan mengevaluasi system yang telah diterapkan, sehingga sangat diharapkan dapat senantiasa menjaga peningkatan mutu pendidikan dilembaga tersebut.
2. Kepada SDM khususnya bagi tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman agar dalam memberikan pelayanan pendidikan bagi santri santri di Nurul Iman senantiasa istiqomah dan mampu berkreasi dan berinovasi sehingga akan memberikan kesan yang bagus bagi pednidikan di Nurul Iman.

3. Kepada para santri agar selalu semangat untuk mempelajari, mengkaji dan saling berkompetisi dalam bidang akademik maupun non akademik sehingga mampu menjadi generasi yang bermanfaat di masyarakat, bangsa dan Negara.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abawihda, Ridwan, *Kurikulum Pendidikan Pesantren dan Tentang Perubahan Global*, Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Adair, John, *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles*, London: Kogan Page, 2009.
- Addae, H.M., Parboteeah, K.P., Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit A Study of Trinidad and Tobago, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2006.
- Ahmadi, Rulam, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: UM Press, 2005.
- Al Munjid fi al lughah wal adab wal ulum, Libanon, Beirut : 1958. cet. XVIII hal. 321.
- Al-Albani, Muhammad Nashiruddin, *Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2006.
- Manusia: Daya Sumber* Alwi, Syafaruddin , *Manajemen Strategi Keunggulan Kompetitif*, 1 ed. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Alimuddin, Fauzi Saleh dan, *Pendidikan Islam Solusi Problematika Modern*, Banda Aceh: Yayasan PeNA, 2007
- Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004
- Amrizal, *Eksistensi Tradisi Kajian Kitab Kuning Dalam Lingkup Perubahan Sosial (Studi Kasus Di Pesantren Darun Nahdhah, Darel Hikmah, Dan*

- Babussalam*), Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Amstrong, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Abadi, 2015.
- Analisis dan Interpretasi Data pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Tahun Pelajaran 2011-2012.
- I Komang et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Ardana, Graha Ilmu, 2012.
- Arifin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia* .
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta, 2010.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- , *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *7 Kompetensi Guru Profesional dan Menyenangkan*, Yogyakarta: Power Books, 2009
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millennium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002.
- , *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*.
- Badri, E, dan Munawiroh, *Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah*, Jakarta: Puslitbang Lektur Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, Jakarta: Depag, 2007.
- Barizi, Ahmad, *Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar* Jakarta: Rajawali Pers, 2005.
- Basri, Hasan, S Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2015.
- Battu, Naga Raju, *Human Resource Development*.
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam: Studi Atas Daya Tahan Pesantren Tradisional*, Surabaya: Al-Ikhas, 1993.
- Behavioral, *Management Perspective*, Jakarta: Pustak Cendekia, Indonesia, 2002.
- Bisri, A. Mustofa, *Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan*, Rembang : Lembaga Informasi dan Studi Islam (L' Islam) Yayasan Ma`had as-Salafiyah. 2003.
- Darajat, Zakiah, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 1995.
- Daradjat, Zakiyah., *et al. Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Dessler, Gary , *human resource management Pearson*, Prentice Hall, 2005.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , 1 ed., terj. Paramita Rahayu, Jakarta: Indeks, 2008.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Dhofier, Kyai* Jakarta: LP3ES, 1982.

- Djamaluddin & Aly, Abdullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Djamas, Nurhayati, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan*, Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008.
- Djunaidi Ghony,M dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2011
- Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing*, London: Greenwood Publishing Group, 2007.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Flippo, Edwin B, *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 1976.
- Follett, Mary Parker, *Prophet of Management*, United States of America: Harvad Business School Press, 2003.
- Gale, Abraham Maslow A *Theory of Human Motivation*, United States of America: Cengage Learning, 1994.
- Ghazali, M. Bahri, *PesantrenBerwawasanLingkungan*, Jakarta: Prasasti, 2003.
- Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2011.
- Gill, Jeff, *Bayesian Methods: A Social and Behavioral Sciences Approach*, Lonodon: Chapman & Hall/CRC, 2008.
- Goldrick, Mc, Jim Stewart, Sandra Watson, *Understanding Human Resource Development: A Research-based Approach*, London: Routledge, 2002.
- Gunawan, Imam dan Noor Benty Djum, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2017
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Haromain, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH) 1, no. 2, 2014.
- Harris and DeSimone, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Cendekia 1991.
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- , *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia: "intasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, Jakarta: PT Raja Grapindo Persada, 1999.
- Heldrachman dan Husnan, Suad, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 1994.
- Hielmy, *Usulan Program Pembentukan Ma'had Ali*.
- Hsubky, Badruddin, *Dilema Ulama Dalam Perubahan Zaman*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995.
- Ichwan, Noor Muhammad. *Memasuki Dunia Al-Qur''an*, Semarang : Lubuk Karya 2001

- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 1, 2008
- Imron, Arifin, *Kemampuan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berpresntasi*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008
- Irianto, Jusuf, *Prinsip – prinsip dasar manajemen pelatihan*, Surabaya: Insan Cendikia, ,2001.  
-----, *Prinsip prinsip dasar manajemen pelatihan*.
- Ismaya, Bambang, *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. 2015.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2003
- Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, 2 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.  
Kompri, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, t.th
- Kunandar, *Guru Professional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Rajawali Pres, 2009
- Lincoln dan Guba, *Naturalistic Inquiry*, New Delhi: Sage Publication, 1995.
- Lubis, Saiful Akhyar, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, Yogyakarta, ELSAQ Press, 2007.
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Madyo, Ekosusilo, *Dasar-dasar Pendidikan*, Semarang: Afthar Publisng, 1985
- Magnis, Suseno Franz, *Pedagogog Reflektif Ignasian, Sebuah Kurikulum Hidup*, Jakarta: Obor-Seksama, 2013
- Mahdi, Adnan, dkk, *Jurnal Islamic Review “JIL” Jurnal Riset dan Kajian Keislaman*
- Maisah, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press Group, 2013.
- Magnis, Suseno Franz, *Pedagogog Reflektif Ignasian, Sebuah Kurikulum Hidup*, Jakarta: Obor-Seksama, 2013
- Makin, Moh dan Baharudin H, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki-Press, 2010
- Malayu, Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Gunung Agung, 1995
- Mangkuprawira, Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.  
Manullang, M. Mariho, *Dasar-Dasar Management*, Deli, 2006.  
-----, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Margiono, *et.all, Pendidikan Agama Islam I*, Jakarta: Yudhistira, 2007

- Mariyana, Rita *et al.* *Pengelolaan Lingkungan Belajar*, Jakarta: Kencana Media Group, 2010
- Maryadi, Pendidikan Indonesia Menuju 2005, Peningkatan Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Personalia Sekolah, Maryadi (Prosiding Seminar Nasional Program Studi PGSD Universitas PGRI Semarang, Seminar Nasional PGSD 2015.
- Mastuhu, *Dinamika sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur i Sistem Pendidikan Pesantren*, Seri INIS XX, Jakarta: dan Nila INIS, 1994.
- , *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994. Yahya, Muhammad dan Arif Rahman Hakim, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pendidik* (Studi Kasus di SMA PPMI Asslam Surakarta), I Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial 24, no 110 Juni 2015.
- Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo, Moh, *Manajemen Pondok Pesantren* Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Mahmud, Arif, *Panorama Pendidikan Islam di Indonesia*, Yogyakarta: Idea Press, 2009
- Mayo, Eltan, *Teory Prilaku Permodelan*, Yogyakarta: Bakti Karya, 2001.
- McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Companies: New York, 2006.
- Moleong Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mondy, R. Wayne, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , 10 ed., terj. Bayu Airlangga 1. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Mudassir, *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah (MAN) Kabupaten Bireun*, Jurnal Ilmiah Didaktika 16 no.2, 1 Februari 2016.
- Muhaimin dan Majid, Abd., *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, Bandung : Trigenda Karya, 1993.
- Mulyasa, E, *Standar Kompetensi Profesionalisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK”*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyati, Yati Siti dan Komariah Aan, *Manajemen Pendidikan Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Munawwir, Ahmad Warson, *Al Munawwir Kamus Arab-Indonesia*, Surabaya: Pustaka Progresif, 1997.

- Musfah, Jejen, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta: PT. Karisma Putra Utama, 2015
- , *Kamus al-Munawwir Arab-Indonesia* t.tp: Pustaka Progressif, 1984.
- Naim, Ngainun, *Kepribadian Tenaga Pendidik*. Jakarta: Pustaka Setia. 2013.
- Nasution, S, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003,
- Nasution, Harun. al, *Ensiklopedia Islam*, Jakarta: Depag RI, 1993.
- Nitisemito Alex S. *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Graha Indonesia, 1996.
- Novi, Widya, *Kamus Ilmiah Popular*, Jakarta: Wipress, 2008
- Nugianto, Burhan. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah*, Yogyakarta: BPEE, 1988
- Nurdin, Syafruddin, dkk, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2003.
- Nurhayati, Anin, *Kurikulum Inovasi, Telaah Terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: Teras, 2010.
- Pena, Prima Tim. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* .Jakarta: Gita Media Press, 1999
- Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 1 ayat 13.
- Permendiknas No 22/2006, *Lampiran 3*, Jakarta: Depdinas, 2006.
- Purwanto, M. Ngalm. *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995
- Putra, Haidar Dauly, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembeharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007
- Qadir, Abdul dan Sarbiran, *Kaderisasi Kepemimpinan Agama Melalui Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, dalam Jurnal Penelitian dan Evaluasi, Vol. 1, Feb, 2000.*
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Erlangga, 2007.
- , *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: PT Glora Aksara Pertama, 2005.
- M. Dawam, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Rahardjo, Bawah Jakarta: P3M, 1985.*
- Rais, Amin, *Moralitas Politik Muhammadiyah*, Yogyakarta: Dinamika, 1995.
- Rasyid, Hamdan, *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat*, Jakarta: Pustaka Beta, 2007.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008
- , *Mencapai Derajat Sufi dalam Kehidupan Modern*, Jakarta: Al-Mawardi, 2012.
- Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 Th. 2003)*. Jakarta: Sinar Grafika, 2003.

- Redaksi Transmedia Pustaka, *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dilengkapi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Transmedia Pustaka. 2007.
- Reinaldo, *Methodo Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Malang: Erlangga, 2001.
- Rochman, Arif. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Laksbangn Media utama, 2009
- Rosyada, Dede, *Paradikma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Rauf, Aziz Abdul. *Kiat Sukses Menjadi Hafidz Qur"an*, Yogyakarta,press, 1999
- Ricki, Lingsman, *Cara Belajar Cepat*, Semarang: Dahra Prize, 2004  
Rita, et.all, *PengantarPsikologi*, t.td,
- Robert, Steinbach, *Succesful Lifelong Learning*, ter. Kumala Insiwi Suryo, Jakarta: Victori Jaya Abadi, 2002
- karya, 2011
- Rosdiani, Dini, *Perencanaan Pembelajaran dalam Pendidikan Jasmani dan Kesehatan*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Rosyadi, Khoiron. *Pendidikan Profetik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004
- Rusman, *Belajar dan Pembelajaran Berorientari Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: PT. Karisma Putra Utama, 2017
- Sa'ud, Syaefudin, *Performance Indicators*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Sailor, J. Galen dan Alexander, William M, *Curriculum Planning for Better Teaching and Learning*, New Work: Hold, Rinehartand Wiston, 1981.
- Sanjaya, Wina, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, Jakarta: Prenada Media Grup. 2008.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , vol. 2. Yogyakarta: Simamora, STIE YKPN, 1997.
- Masri, *Metode penelitian survai Masalah 6 dari Seri Singarimbun metodologi*, Yogyakarta: Pusat Penelitian dan Studi Kependudukan, Universitas Gadjah Mada: 198.
- Siradj, Aqil Said, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, Jakarta: Rumah Kitab, 2014.
- Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)* .Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.

- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Alfabeta, 2005.
- , *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D* .
- , *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta, 2011.
- Sa'dulloh, *9 Cara Cepat Menghafal Al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani, 2008
- Sabari, Ahmad, *Strategi Belajar dan Micro Teaching*, Jakarta. 2006
- Sabini, Nini. *Psikologi Pembelajaran*, Yogyakarta: Mentari Pustaka, 2012
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2010
- , *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: PT Nimas Multima, 2006
- Saifuddin, *Pengelolaan Pembelajaran*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2018
- Saifudin, Asis, *Pembelajaran Efektif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakaarya, Th.
- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran Beroientasi pada Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media, 2005
- , *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011
- Saroni, Muhammad. *Manajemen Sekolah, Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten*, Yogyakarta: Arruz, 2006
- Sarwono, W.S, *Pengantar Umum Psikologi*, Jakarta: Bulan Bintang, Cet ke-9, 2003
- Siberman, Mel, *Active Learning 101 Pembelajaran Aktif*, Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2005
- Sidi, Indra Djati. *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta: Paramadina, 2005
- Sinar, *Metode Active Learning Upaya Peningkatan Keaktifan dan Hasil Belajar Siswa*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2018
- Sirjani, Raghieb dan Abdurrahman Abdul Khaliq, *Cara Cerdas Hafal Al-Qur'an* terj. Sarwedi M. Amin Hasibuan dan Afif Mahmudi, Solo: Aqwam, 2010
- Sisk, Hendry L. *Principle of Management*, Brighton England: South-Western Publishing Company, 1969
- Siswanto, *Pengantar Manajemen, Cet lima*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1995
- Sofan Amri, *Proses Pembelajaran Kreatif dan Inovatif dalam Kelas*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2010
- Sopiatin, Popi dan sahrani Sohari, *Psikologi Belajar dalam Perspektif Islam*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011
- Subini, Nini, *Rahasia Gaya Belajar Orang Besar*, Yogyakarta: Javalitera, 2001

- Sudarwan, Danim, *Visi Baru Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Sudijono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pres, 2011
- Sudjana, Nana. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009
- Suhardan, D., *Supervisi Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2010
- Suharto, Babun, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya: Intiyaz, 2011.
- Suherman, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, Bekasi: Azzam Media, 2007
- Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untuk Penelitian Pemula*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2004
- , *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- , dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Suparman S, *Gaya Mengajar Yang Menyenangkan Hati Siswa*, Yogyakarta: Pinus Book Publisher, 2010
- Suparta, M. "Manajemen Ekonomi Pondok Pesantren: Studi PP al-Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor", *Hikmah Journal of Islamic Studies* Vol. XI, No. 2, 2015.
- Suprayogo, Imam dan Thobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- , *Metodologi Penelitian Sosial Agama*.
- Supriadi, Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003
- Suprihati, Jamil Nigrum, *Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2003
- Suprihatiningsih, *Prespektif Manajemen Pembelajaran Program Keterampilan*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2016
- Supriono, Agus, *Cooperatif Learning Teori Aplikasi PAIKEM*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009
- Sururin, *Kitab Kuning: Sebagai Kurikulum di Pesantren*, Jurnal.
- Surya, Hendra, *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta: PT. Llex Media Komputindo, 2009
- Surya, Mohammad, et. All, *Landasan Pendidikan Menjadi Guru yang baik*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010
- Suryosubroto, B. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah: Wawasan Baru, Beberapa Metode Pendukung, dan Beberapa Komponen Layanan Khusus*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997

- Sutikno, M. Sobry. *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Lombok: Holistica, 2012
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, n.d., hal.67.
- Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delangul I* Tesis, IAIN Surakarta, 2016.
- Suyanto, Bagong *et.all*, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternative Pendekatan*, Jakarta: Kencana, 2007
- Syafaruddin, dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005
- Syah,Muhibbin. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Syayyid,Salafudin Abu.*Balitapun Hafal Al-Qur'an*, Solo: Tiga Serangkai, 2013
- Tayibnapi, Farida Yusuf, *Evaluasi Program*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- Terjemahan Buku Ibnu Qayyim Al-Jauziyah, oleh Kathur Suhardi, *Madarijus Salikin (Pendakian Menuju Allah) Penjabaran Kongkret "Iyyaka Na"budu waiyyaka Nasta`in"*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2006.
- Thohir, Kholis, *Kurikulum dan Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren Salafi*, Jurnal, 2017.
- Tim Penyusun BKP3, *Pedoman Pendidikan Ketrampilan Pesantren Pembangunan*, Jakarta:Payu Barkah, 1976.
- Trisnawati, Ernie dan Sule, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*. t. th.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Usman, Nurdin. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wahid, Abdurrahman, Pondok Pesantren: Dari Masa Lalu ke Masa Depan, Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren dan Pendidikan Alternatif Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 1997.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja* , 3 ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Widodo, Suparno Eko, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusiain*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Wulandari, Retno, *Penilaian Kebutuhan Pelatihan : Tantangan dan Solusi*, Surabaya: Jurnal Siasat Bisnis, 2005.
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta: Ciputat Press ,2005.

## **RIWAYAT HIDUP**

Nama : Ahmad Mohammad Syafi'i  
Jenis Kelamin : Laki – laki  
Alamat : Jl. Kejaksaan Pahlawan Revolusi, Gg. H Sugiri Rt 03  
Rw. 05 No 31 Kel. Duren Sawit, Kec. Pondok Bambu  
Jakarta Timur  
No Telepon : 08994406022

### Riwayat Pendidikan

1. SD Al Ashriyyah Nurul Iman
2. SMP Al Ashriyyah Nurul Iman
3. SMA Al Ashriyyah Nurul Iman
4. (S1) STAI Nurul Iman
5. (S2) Manajemen Pendidikan Islam, Institut PTIQ Jakarta

### Riwayat Prestasi

1. Juara II Akademi Dakwah Nurul Iman (ADNI) 2007
2. Juara I Pidato B. Arab 2007
3. Juara III Syahril Qur'an 2007
4. Juara I Pidato Se-Jabodetabek 2008

### Riwayat Pekerjaan

1. Dewan Pengajar di TNI PUSDIKES Keramat Jati 2017 – 2019
2. Dewan Pengajar di Masjid Jami Assyafaah Pinang Lontar 2016 – 2019
3. Dewan Pengajar di Batalyon Peesatuan Brimob Polda Metro Jaya 2016-2019
4. Dewan Pengajar di se-Kelurahan DKI Jakarta 2018-2019

