BAB II
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kajian teoretik berisi uraian deskripsi konseptual, kajian hasil penelitian yang relevan, kerangka teoretik/konseptual dan hipotesis penelitian[13]. Beberapa penelitian yang telah ada bisa dijadikan pijakan awal untuk memulai langkah riset dengan memadukan variabel yang mirip. Pada gilirannya seleksi terhadap masalah-masalah yang akan diangkat menjadi topik penelitian lebih fokus. Kajian teoretik juga bertujuan untuk menjelaskan kedudukan masalah tersebut dalam masalah yang lebih luas. Dari sini dapat dilihat bahwa telaah pustaka merupakan penelaahan kembali terhadap penelitian yang hampir sama.

Dari beberapa sumber pustaka yang penulis baca, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam tesis ini kata manusia direpresentasikan sebagai pendidik, memiliki dua pengertian. Pertama; sebuah unit kerja dalam perusahaan yang diistilahkan sebagai *Human Resource Development* (HRD) yang membidangi urusan ketenagaan atau personalia. Kelembagaan atau organisasi seperti perusahaan sangat membutuhkan job bidang pengembangan SDM ini. Rhea Yustitie ((2016:1) menyatakan: *Sebuah perusahaan pasti memiliki bagian yang secara khusus mengelola sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya. Bagian tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengaturan, hingga pengembangan SDM yang ada. Tanggung jawab tersebut diemban oleh Human Resource Development (HRD).* Jadi pengembangan SDM dengan istilah HRD lebih bersentuhan dengan unit kerja perusahaan yang menangani ketenagaan atau personalia.

---

[13]Tim Pasca Sarjana IAIN Purwokerto, Panduan Penulisan Tesis (Purwokerto: STAIN Press, 2015) hlm. 11

Kedua; pengertian pengembangan SDM dalam kontek tindakan atau usaha pengelolaan aset organisasi berupa sumber daya manusia (SDM). Pengertian kedua cenderung bersentuhan dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* (HRM). Ada beberapa teori yang mendefinisikan manajemen SDM sebagai langkah-langkah konkret mengakomodir SDM berupa pegawai agar tercapai tujuan organisasi.

Di bawah ini penulis akan mengemukakan beberapa definisi yang dikutip dari buku-buku terkemuka yang ditulis oleh profesor dari negara maju, karena penulis memandang setiap definisi mempunyai sudut pandang yang berbeda dan sudut pandang tersebut lebih jelasnya apabila dikemukakan langsung dari ahlinya.

1. H. John Bernadin dan Joyce E.A. Russel, dalam buku mereka *Human Resource Management – An Experential Aproach,* menulis bahwa "*Human Resource Management (HRM) concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention evaluation, and promotion of personnel within an organization*" atau: "*Manajemen sumber daya manusia mengurusi rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi*".

   Selanjutnya ia menulis bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah *semua orang yang melakukan kegiatan dalam organisasi tersebut.* Menurutnya segala keputusan yang berdampak pada semua orang yang bekerja pada organisasi tersebut adalah urusan fungsi manajemen sumber daya manusia organisasi tersebut.[14]
2. Gary Dessler, dalam buku *Human Resource Management* mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai *"Kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi*

[14] Ahmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas,* (Jakarta: Gramedia Pustaka,2003) hlm. 14

manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian".[15]

3. John M. Ivancevich dalam buku *Human Resource Management* menyatakan secara singkat bahwa *Human Resource Management* adalah "*the effective management of people at work. HRM examines what can or should be done to make working people more productive and satisfied*" atau "*pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, (dan) manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas*".
4. R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, dalam buku *Personel,the Management Of Human Resources* menulis bahwa "*Human Resource Management is the utilization of the firm's human assets to achieve organizational objectives*" atau "*Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi* ". Oleh karena itu, menurut Mondy and Noe, manajemen sumber daya manusia dalam arti pendayagunaan sumber daya manusia adalah tanggung jawab semua manajer yang mempunyai dan harus memimpin bawahan. Yang menarik dari buku mereka adalah judulnya, yaitu *Personel; The Management of Human Resources.* Dari judul tersebut, jelas sekali bahwa mereka memadukan dua istilah dan secara tersirat menyatakan bahwa *Personel Management* pada dasarnya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.[16]

Adapun pengertian manajemen SDM menurut para penulis dalam negeri, dikemukakan oleh penulis MSDM antara lain; HM.Yani menyatakan bahwa *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan*. Menurut AA. Anwar

---

[15] Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Paramita Rahayu (Jakarta: Indeks, 2016) hlm. 5

[16] Ahmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas,* (Jakarta: Gramedia Pustaka,2003) hlm. 15

Prabu Mangkunegara, *MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan Sumber Daya yang ada pada individu (pegawai).*Sedangkan Mutiara S. Panggabean berpendapat bahwa MSDM adalah: *Suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi, pengadaan, pengembangan kompensasi serta pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan*[17].

Dari uraian kajian teoretik di atas, penulis mencoba merumuskan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana pandangan para ahli. Definisi mana yang lebih tepat untuk digunakan oleh pengurus pondok pesantren dalam hal ini kyai sebagai pemimpin organisasi keagamaan? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penulis berpendapat bahwa definisi yang diajukan para pakar dari luar maupun dalam negeri mempunyai kemiripan dan lebih mendekati kebutuhan organisasi dewasa ini. Definisi yang mereka ajukan dapat dirangkum dan berbunyi sebagai berikut:

"Manajemen Sumber Daya adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan PHK dengan SDM untuk mencapai sasaran program organisasi dan masyarakat."[18]

Bagi masyarakat Indonesia, termasuk pondok pesantren (Ponpes), pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu keharusan. Sebab untuk mencapai kemajuan masyarakat harus dipenuhi prasyarat yang diperlukan. Dengan pengembangan SDM pesantren, akan memberikan kontribusi signifikan bagi upaya peningkatan kehidupan masa depan kehidupan masyarakat. Pesantren memiliki peran tinggi di masyarakat, apalagi jika mampu meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan potensi yang dimilikinya.[19]

---

[17] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Bogor: In Media, 2015) hlm. 2.

[18] Mulyadi, *Manajemen* ... hlm. 3

[19] Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam,*(Yogyakarta: LKiS, 2009) hlm. 153

2. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Organisasi

Setiap organisasi membutuhkan adanya sumber daya baik manusia maupun sumber daya lainnya seperti dana atau anggaran dan sumber daya alam lainnya. Begitupun sebuah pondok pesantren sebagai organisasi berupa lembaga pendidikan non formal di bidang keagamaan sangat membutuhkan SDM yang handal dan kompeten di bidangnya masing-masing. Manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting karena betapapun lengkap persoanila pegawai, pendidik atau karyawan dalam sebuah organisasi tanpa manajemen yang baik, maka akan terjadi kekacauan dalam berjalannya roda organisasi. Potensi-potensi manusiawi yang tidak terakomodir dengan baik, akan tercipta sinerji yang buruk bahkan kepasifan kinerja dalam lembaga. Kondisi seperti ini akan sangat merugikan bagi setiap lembaga atau organisasi termasuk institusi pendidikan baik formal seperti sekolah/madrasah maupun non formal seperti pondok pesantren.

Nilai penting Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai perwujudan dari pengembangan SDM digambarkan oleh Gary Dessler sebagai langkah yang harus ditempuh oleh setiap manajer atau pimpinan. Mengakomodir potensi-potensi SDM mutlak harus dilakukan agar setiap job kerja dijalankan oleh person orang yang berkompeten di bidangnya. Kepentingan Manajemen SDM terrinci dari teknik-teknik yang harus dilalui:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan baru.
3. Memilih calon karyawan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan-karyawan baru.
5. Mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan insentif dan keuntungan
7. Menilai prestasi
8. Berkomunikasi (mewawancarai, memberi konseling)
9. Melatih dan mengembangkan para manajer

10. Membangun komitmen karyawan.[20]

Dalam kontek pendidikan di pesantren, menentukan guru atau ustadz untuk mengampu suatu pelajaran atau kajian kitab klasik harus disesuaikan disiplin ilmu yang dimilikinya. Sebagai perencaan, seorang calon ustadz dapat diarahkan konsentrasi mengajinya secara fokus pada satu fan atau cabang ilmu selain pengetahuan dasar pokok yang harus dikuasai oleh setiap peserta didik. Begitu juga dalam kontek lembaga formal, perusahaan atau birokrasi, penempatan seorang pegawai dan pendidik akan dilihat dari kualifikasi kependidikannya atau kesarjanaannya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip "*The Right Man on The Right Place and The Right Man on The Right Job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pejabat yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.[21]

3. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengembangan sebagai implementasi dari Manajemen SDM dalam organisasi secara umum memiliki beberapa bagian fungsi yang sangat vital bagi keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga. Menurut Gary Dessler ada 5 (lima) aktifitas inti dalam MSDM, yaitu: rekrutmen, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. [22] Menurut Mutiara S. Panggabean dalam buku Mulyadi, dalam MSDM ada beberapa aktivitas yang dijalani dalam rangka pengadaan tenaga kerja dan pengembangan karyawan sebagai fungsi operasional Manajemen SDM sebagai berikut:

a. Pengadaan Tenaga Kerja:

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang disebut juga sebagai fungsi pendahuluan meliputi: analisa job, perencanaan pegawai atau karyawan, penarikan karyawan berkualitas dan penyeleksian.

---

[20] Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Paramita Rahayu (Jakarta: Indeks, 2016) hlm. 5

[21] http://www.siwalimanews.com/show.php?mode=artikel-visi&id=1201&path=list-visi.html, diakses: 26/12/2016 pk. 15:00

[22] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: In Media, 2015) hlm. 3

b. Pengembangan Pegawai atau Karyawan

Proses pengembangan pegawai atau karyawan tak terkecuali *ustadz* atau guru dalam organisasi kependidikan dilaksanakan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan (diklat). Pada gilirannya langkah ini bertujuan untuk menyiapkan tenaga kerja atau SDM yang cakap dalam pekerjaannya sehingga ada kesesuaian antara pegawai dengan penugasannya dilihat dari kualifikasi pendidikannya.

c. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Meliputi definisi karier, *planing* karier dan pengembangan karier. Definisi karier ialah rangkaian aktivitas yang terpisah tapi berkesinambungan dalam kehidupan seseorang. *Planing* karier yaitu suatu tahapan yang berpotensi seseorang memilih tujuan karier dan menyelami jalur untuk menggapai tujuan tersebut. Sedangkan pengembangan karier yaitu; pendekatan resmi yang dipilih dan dipakai oleh organisasi untuk menjamin supaya personalia yang ada dengan kecakapan serta pengalamannya menjadi layak untuk ditugasi melaksanakan suatu pekerjaan.

d. Penilaian Prestasi Kerja

Adalah sebuah proses untuk meraih informasi kinerja karyawan yang bisa digunakan sebagai input dalam melakuan hampir semua aktivitas MSDM lainnya, yakni promosi, kenaikan gaji, pengembangan dam pemutusan hubungan kerja (PHK).

e. Kompensasi

Yaitu semua bentuk penghargaan (*reward*) yang serahkan oleh lembaga kepada tenaga kerja atau karyawan atas prestasi maupun kontribusi memuaskan yang telah disumbangkan kepada organisasi. Kompensasi meliputi gaji pokok, insentif dan kesejahteraan karyawan.

f. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Bidang keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kejadian yang tidak diinginkan oleh setiap orang seperti kecelakaan kerja.

Sedangkan kesehatan pekerja merujuk kepada kebebasan karyawan dari segala penyakit baik fisik maupun mental.

g. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja oleh manajemen kepada karyawan yang seiring dengan hal itu berakhir pula hubungan timbal balik berupa hak dan kewajiban di antara mereka.

Sedangkan Vaitzal Rivai memaparkan bahwa kegiatan SDM yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen antara lain meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pengedalian dan pengawasan.[23] Begitupun dalam kontek Human Resource Development, posisi HRD memiliki beberapa tugas atau fungsi sekaligus bagian dari aktivitas MSDM, antara lain: merekrut karyawan untuk posisi yang dibutuhkan perusahaan, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan, melakukan pengawasan kinerja, distribusi penggajian, memberikan rekomendasi pengangkatan jabatan dan kompensasi dan lain-lain.[24]

Di antara fungsi operasional Manajemen SDM berupa penilaian prestasi kerja, menjadi sangat penting dalam *Human Resource Management* (HRM). Kebijakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) menjadi elemen yang sangat penting dan efektif dalam fungsi pengelolaan sumber daya manusia (*Human Resource Management*) dalam organisasi. Dalam kontek pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*) semua organisasi atau lembaga mengalami kesulitan dan hambatan dalam mengevaluasi potensi, kemampuan dan pengembanga pengetahuan serta kecakapan para tenaga kerjanya. Hal ini terutama terjadi pada misi untuk mendapatkan tingkat kepuasan yang diperoleh tiap individu pegawai sebagai *output* yang didapat dari penunaian tugas atau pekerjaannya.[25]

---

[23] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: In Media, 2015). Hlm. 3

[24] Rhea Yustitie, *Pedoman Lengkap Human Resource Development & General Affair*,(Yogyakarta: Quadrant, 2016), hlm. 1-2

[25] Dit. Penma Ditjen. Pendidikan Islam Depag RI, Manajemen Berbasis Madrasah (CPMU-MEDP: Jakarta, 2009) hlm. 539

Gary Dessler dalam bukunya *Fundamentals of Human Resource Management* mengatakan: "*Most writers agree that managing involves performing five basic functions : planning, organizing, staffing, leading and controlling*".[26] Artinya: Kebanyakan penulis setuju bahwa ada lima fungsi dasar yang dilakukan oleh pengelola yakni: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian.[27]

Dari keterangan di atas bisa dijelaskan bahwa dalam manajemen Sumber Daya Manusia ada beberapa fungsi-fungsi dasar yang melekat. Setidaknya ada 5 (lima) fungsi dasar[28] yaitu:

(1) Perencanaan (*Planning*) yaitu untuk menentukan sasaran dan standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana serta melakukan prakiraan terkait kebutuhan sumber daya manusia.
(2) Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat bagian atau divisi kerja, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahan atau staf.
(3) Penyusunan Staf (*Staffing*) yaitu menentukan tipe orang yang harus ditugasi pekerjaan, merekrut calon pegawai atau karyawan, memilih atau seleksi pegawai dan karyawan, menentukan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi kerja, memberikan konseling kepada pegawai dan karyawan serta melatih dan mengembangkan potensi karyawan.
(4) Kepemimpinan (*Leading)* yaitu mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat atau gairah kerja, dan memotivasi pegawai atau karyawan.
(5) Pengendalian (*Controlling*) yaitu menetapkan standar atau ukuran seperti kuota penjualan, standar mutu, tingkat produksi, memeriksa untuk melihat

---

[26] Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management,* (Edinburg, Pearson Education Ltd., 2014) hlm. 2

[27] Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Paramita Rahayu (Jakarta:Indeks, 2016) hlm. 4

[28] Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Paramita Rahayu (Jakarta:Indeks, 2016) hlm. 4

bagaimana prestasi yang dicapai dibanding standar ini serta melakukankoreksi jika dibutuhkan.

Dari paparan di atas sangat kentara bahwa teori manajemen sumber daya manusia yang diangkat oleh Gary Dessler berkenaan dengan dunia usaha atau perusahaan yang berorientasi profit materi. Karyawan atau pegawai yang dimaksud dalam teori ini terkait manusia atau orang yang bekerja dalam badan usaha berupa perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang dan jasa yang *profit oriented*. Sedangkan lembaga pendidikan apalagi pesantren merupakan badan sosial yang bergerak di bidang jasa layanan pendidikan yang nota bene *social oriented*. Maka tampak ada kesinambungan sekaligus ada kesenjangan manakala menerapkan teori ini di organisasi pesantren.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Management* sebagai teori induk dari pengembangan Sumber Daya Manusia didefinisikan oleh Gary Dessler; *"Human resource management is the process of acquiring, tarining, appraising, and compensating employees and of attending to their labour relations, health and safety and fairness concerns*".[29] Artinya: Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Pengertian ini cenderung menempatkan manajemensumber daya manusia sebagai sebuah proses pengelolaan manusia.

Gary Dessler juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kebijakan perlakuan kepada manusia temasuk pegawai, karyawan, buruh dan pendidik atau guru. *"Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspect of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding and appraising"*. Artinya: Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek orang atau sumber

[29] Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management,* (Edinburg, Pearson Education Ltd., 2014) hlm. 2

daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.[30]

Dari dua paparan pengertian manajemen sumber daya manusia yang diangkat oleh Gary Dessler, penulis menghimpun beberapa tahapan pengelolaan orang atau manusia. Tahapan tersebut di antaranya: *acquiring* (memperoleh), *training* (melatih), *appraising* (menilai), *compenasting* (memberi upah), *attending* (memperhatikan) dari definisi yang awal. Adapun dari definisi kedua ada tahapan; *recruiting* (merekrut), *screening* (menyaring), *training* (melatih), *rewarding* (memberi penghargaan), *appraising* (menilai).

Akhirnya penulis memadukan tahapan pada dua definisi manajemen sumber daya manusia (SDM) dikombinasikan dengan teori dasar manajemen G. Terry berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian atau *planning, organizing, actuating and controlling.*[31] Dari pemaduan teori manajemen sumber daya manusia dan teori manajemen secara umum diturunkan kepada pengembangan sumber daya manusia yang direpresentasikan sebagai pendidik dalam pesantren dihasilkanlah tahapan pengembangan sumber daya manusia pendidik. Ke empat tahapan tersebut yaitu: 1. *Planning and recruiting* (perencanaan dan perekrutan), 2. *Training and developing* (pelatihan dan pengembangan), 3. *Compensating and rewarding* (pengupahan dan penghargaan) dan 4. *Appraising or evaluating* (penilaian atau evaluasi).

B. Pendidik / Ustadz

Secara bahasa, kata pendidik berasal dari kata dasar "didik" yang mendapat imbuhan berupa awalan (prefiks) "pe" menjadi kata "pendidik". Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata pendidik berarti orang yang mendidik. Sedangkan kata *ustadz* berasal dari bahasa Arab yang artinya guru. Setelah diserap ke dalam Bahasa Indonesia, kata *utsadz* (biasa dieja dengan kata *ustad* atau *ustaz*) mengalami penyempitan makna menjadi "guru agama". Selain itu kata *ustadz* juga diartikan sebagai tuan, guru ngaji dan

---

[30] Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj. Paramita Rahayu (Jakarta:Indeks, 2016) hlm. 4

[31] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: ALFABETA, 2015) hlm. 4

sapaan atau sebutan bagi orang yang menyampaikan pengajian atau ceramah keagamaan. Dari dua kata tersebut melebur menjadi istilah baku "guru" yaitu orang yg pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.[32]

Dalam PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, dijelaskan pada pasal 26 ayat 3:

> *Peserta didik dan/atau pendidik di pesantren yang diakui keahliannya di bidang ilmu agama tetapi tidak memiliki ijazah pendidikan formal dapat menjadi pendidik mata pelajaran/kuliah pendidikan agama di semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan yang memerlukan, setelah menempuh uji kompetensi sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan*.[33]

Pada petikan peraturan pemerintah tersebut istilah pendidik di pesantren seperti halnya guru di sekolah. Guru sebagai pendidik di lembaga formal sedangkan pendidik pesantren mengajar di lembaga non formal. Akan halnya alumni maupun pendidik pesantren yang tidak berijazah formal bisa berhak mengajar di lembaga pendidikan formal baik negeri maupun swasta jika telah menempuh uji kompetensi sesuai peraturan yang berlaku.

Dari uraian pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidik atau ustadz mengandung arti yang luas yaitu guru dan arti yang sempit yakni guru agama atau guru ngaji terutama di pondok pesantren. Secara umum istilah guru atau pendidik digunakan dalam pendidikan formal seperti sekolah dan madrasah. Sedangkan istilah ustadz lebih spesifik lazim digunakan sebagai predikat guru atau pendidik di lembaga pendidikan non formal berupa pondok pesantren.

C. Pondok Pesantren

Pondok pesantren menurut KH. Abdurrahman Wahid dalam Fathul Aminudin Aziz (2014) adalah : "*a place where student (santri) live*", yakni: suatu tempat (asrama) di mana para pelajar (santri) tinggal.[34] Akar kata pesantren berasal dari kata "santri", yaitu istilah yang pada awalnya digunakan

---

[32] http://kbbi.web.id/didik diakses 27/12/2016 pk. 03:21

[33] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

[34] Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Press, 2014) hlm. 7

bagi orang-orang yang menuntut ilmu agama di lembaga pendidikan tradisional Islam di Jawa dan Madura. Kata "santri" mendapat awalan "pe" dan akhiran "an", yang berarti tempat para santri menuntut ilmu.[35] Dalam pemakaian bahasa modern, santri memiliki arti sempit dan arti luas. Dalam pengertian sempit, santri adalah seorang pelajar sekolah agama, sedangkan pengertian yang lebih luas dan umum, santri mengacu pada seorang anggota bagian penduduk Jawa yang menganut agama Islam dengan sungguh-sungguh, rajin sholat, pergi ke masjid pada hari Jum'at dan sebagainya.

Organisasi pondok pesantren sebagai salah satu wujud dari kehidupan kelompok di masyarakat terdiri dari berbagai individu yang berupaya untuk memenuhi kebutuhannya, dengan menunjukkan peran dan fungsinya masing-masing. Pengembangan SDM sebagai sebuah pengelolaan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren juga diharapkan bisa memiliki kemampuan berubah, menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) karena berubah adalah tuntutan setiap organisasi.[36] Dengan kemampuan kader-kader pondok pesantren yang meningkat akan meningkat pula pemenuhan kebutuhan fisik dan non-fisik mereka.

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang konsisten menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada penanaman iman dan taqwa kepada Alloh SWT, akhlaq yang mulia. Selain itu pesantren bertujuan mengembangkan potensi, pengetahuan dan kecerdasan santri menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddien*). Begitupun kecakapan hidup (*life skill)*, keterampilan atau keahlian untuk membangun kehidupan sehari-hari yang Islami di masyarakat.[37] Di samping itu pesantren konsisten mengadakan pendidikan diniyyah dan jenis pendidikan lainnya dari tingkat dasar, menengah, atas bahkan tinggi (*ma'had 'aliy*).

---

[35] A. Muthohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007) hlm. 11

[36] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014) hlm.81

[37] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

D. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian semacam ini bukanlah merupakan penelitian yang pertama kali. Ada penelitian terdahulu yang mengangkat tema manajemen pondok pesantren, yang pertama; tesis M. Yusuf Hamdani (2009) yang berjudul Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren (Study Kasus di Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Krapyak Wetan Yogyakarta. Dalam tesis ini M. Yusuf Hamdani lebih menekankan pada implementasi manajemen pengelolaan pendidikan di Pondok Pesantren. Penelitian ini memiliki banyak persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Di antaranya adalah sama-sama penelitian deskriptif dan sama-sama membahas tentang manajemen di lembaga pendidikan Islam. Meskipun demikian juga masih ada perbedaannya, yakni jika penelitian M. Yusuf Hamdani memfokuskan pada manjemen pengelolaan pendidikan di pondok pesantren, sedangkan penilitian di sini fokus pada manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam non formal yaitu Pondok Pesantren. Hasil penelitian mencatat bahwa Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin sudah menerapkan manajemen pendidikan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan walaupun belum optimal. Dalam penerapan manajemen pendidikan tersebut, ada faktor pendukung dan penghambat. Faktor yang mendukung yaitu; adanya dukungan dari seluruh warga pesantren, fasilitas yang memadai, kerjasama dengan instansi terkait, kesamaan visi dan loyalitas warga pesantren, pengembangan SDM, serta laporan dari masing-masing bidang dan teguran langsung sebagai tindakan preventif. Adapun faktor penghambat meliputi: perbadaan persepsi, pengasuh kurang fokus dalam mengelola pesantren, perbedaan latar belakang pendidikan, sistem kaderisasi, rendahnya gaji guru/pegawai. [38]

Kedua, tesis Mau'izatul Hasanah (2012) yang berjudul Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Salafiyah Penyelenggara Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun di Kabupaten Barito Kuala. Penelitian tersebut juga

---

[38] Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren, Study Kasus di Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Krapyak Wetan Yogakarta" Tesis, (Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga: 2009)

sama-sama merupakan penelitian deskriptif yang mengkaji tata kelola lembaga Pendidikan Islam di Pesantren. Perbedaannya adalah jika penelitian tersebut fokus pada manajemen pendidikan di pondok pesantren dalam bidang kurikulum, maka penelitian ini fokus pada manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Nurul Islam Karangjati. Hasil penelitian Mau'izatul Hasanah menunjukkan bahwa pondok pesantren memiliki kurikulum baku yang tidak tertulis dan tidak terdokumentasikan. Pesantren memiliki keunggulan dalam model pendidikannya yang dibangun oleh, dari dan untuk masyarakat. Kesimpulannya bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan otonom dan *indigeneous* yang menganut model manajemen berbasis kitab kuning, manajemen berbasis kyai dan manajemen berbasis masyarakat[39].

Ketiga, tesis Suyadi berjudul: Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu. Persamaan penelitian ada pada ranah pembahsan manajeen SDM. Perbedaannya penelitian Suyadi dilakukan pada lembaga pendidikan formal yakni sekolah, sedangkan penulis berfokus pada lembaga pendidikan non formal yakni pondok pesantren. Hasil penelitian Suyadi menunjukkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja tetapi dibantu oleh beberapa orang staf yang ditunjuk sebagai tim manajemen. Sistem perencanaan SDM dilakukan dengan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban kerja semua komponen. Adapun penarikan atau rekruitmen dan seleksi guru baru didasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik dan akhlaqul karimah. Evaluasi dilakukan tiga tahap; bulanan, tengah semester dan akhir tahun[40].

Dalam tesis ini, penulis lebih menekankan pada pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Nurul Islam Karangjati, Sampang, Cilacap, khususnya bagaimana pesantren

---

[39] Mau'izatul Hasanah "Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Salafiyah Penyelenggara Wajar Dikdas 9 Tahun di Kabupaten Barito Kuala" Tesis (Banjarmasin: IAIN Antasari: 2012)

[40] Suyadi "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN 1 Delanggu" Tesis (Surakarta: IAIN Surakarta: 2016)

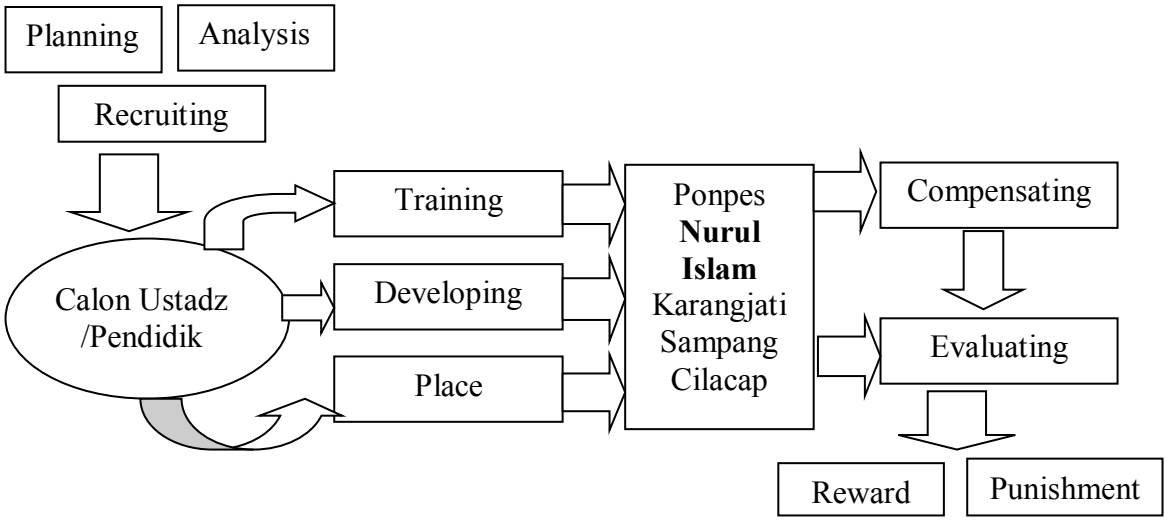
tersebut merekrut tenaga pendidik/ustadz sesuai prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga diperoleh layanan yang sesuai tujuan Pesantren yaitu santri yang berkarakter dan berakhlakul karimah. Dari paparan dan uraian dia atas penulis menetapkan judul yang tepat yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik/Ustadz melalui Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Islam Karangjati Sampang Cilacap.

E. Kerangka Berpikir.

Sumber daya manusia merupakan potensi insani yang sangat berguna bagi jalannya roda organisasi tak terkecuali lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren. Untuk terciptanya daya guna dan kebermanfaatan SDM maka mutlak diperlukan pengelolaan yang tepat. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia adalah jalan utama yang harus dilewati oleh setiap organisasi. Begitupun pengembangan SDM sebagai turunan dari maajemen SDM menjadi penting agar terbentuk tahapan yang sistematis dari perencanaan, analisis kebutuhan kerja, seleksi, pemberian kompensasi sampai pengembangan dan pengawasan serta evaluasi kinerja pegawai.

Seorang pendidik atau ustadz di pondok pesantren dengan jaminan kesejahteraan yang lazimnya di bawah standar UMR tentu membutuhkan personalia yang handal dan militan dengan modal jiwa kejuangan untuk melayani (*khidmat*). Begitu pula potensi akademik pesantren, calon pendidik harus menjalani pendidikan pesantren sesuai disiplin ilmu agama yang dibutuhkan agar kekosongan formasi ustadz bidang terkait tidak terjadi. Maka pengembangan SDM pendidik / ustadz harus berorientasi kepada kebutuhan formasi. Dengan perencanaan yang matang, analisis kebutuhan yang cermat, seleksi yang ketat, pengembangan yang tepat, kompensasi yang manfaat, evaluasi yang akurat maka terwujud SDM pendidik atau ustadz yang berjiwa pejuang untuk berkhidmat. Pada akhirnya tercipta prinsip *the right man on the right place and the right job*.

Adapun kerangka berpikir tentang pengembangan sumber daya pendidik di lembaga non formal berupa pondok pesantren dalam penelitian ini dapat dituangkan dalam bagan berikut :



Bagan 1.1 Kerangka Berpikir

Dari diagram diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM pendidik di pondok pesantren merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk membantu terpenuhinya tenaga pendidik yang berkompeten. Pada gilirannya pelayanan pendidikan berjalan dengan baik sesuai visi, misi dan tujuan lembaga. Maka terjadilah interaksi yang harmonis dan sinergis antara pendidik dan peserta didik serta pengasuh pondok pesantren juga orang tua santri bahkan lingkungan sekitar.