

**OPTIMALISASI MANAJEMEN SUMBERDAYA
PENDIDIK (USTAD) PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
SUREN LEDOKOMBO JEMBER**

Hairul Huda

Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Jember

Jl Karimata No.49 Jember 68121 Jawa Timur Indonesia

Email: hairulhuda@unmuhjember.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran serta manajemen sumber daya pendidik melalui Perencanaan SDM, Rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penilaian kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data di analisis dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi. Hasil Penelitian ini mengungkap tentang pengelolaan manajemen sumber daya pendidik mengarah kepada Profesional dan kualitas kelembagaan, dengan indikator; 1. Pengelolaan perencanaan Sumber daya pendidik telah dirancang dan disusun secara sistematis berdasarkan kebutuhan dan musyawarah bersama, 2. Pola rekrutmen dilakukan dengan terbuka dengan melihat tiga sumber yaitu internal, eksternal dan pesantren mitra, 3. Pelaksanaan seleksi dinilai mendekati profesional karena melalui tiga tahap yaitu tes administrasi serta tes wawancara dan tes psikologi, 4. Orientasi tidak dilakukan secara formal, serta memberi pembekalan kepada ustad baru, 5. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara pertama, kepala pesantren melihat langsung pembelajaran. Kedua, catatan perilaku ustad. Ketiga, penilaian program ustad berdasarkan musyawarah.

Kata Kunci: Manajemen; Sumber daya Pendidik; Pondok Pesantren.

Abstract

This research aims to know and to describe the participation of educator management in education through planning, recruitment, selection, orientation, and performance appraisal. This research is descriptive research using the qualitative approach. Data obtained through observation, interviews, and documentation. Data is analyzed by data reduction, data presentation, and conclusion. The validity of the data uses triangulation. The result reveals that the management of human resources in education leads to

professional and institutional quality with indicators; 1. Management planning of educator which has been designed and arranged systematically based on needs and mutual consultation, 2. Open recruitment pattern is done by looking at three sources; namely internal, external and Islamic boarding school associate, and 3. The selection is toward three stages; they are administrative tests and interviews and psychological tests, 4. Orientation is done informally, and provides briefing to new teacher, 5. Performance appraisal was done in the way: first, head of Islamic boarding school directly see teacher practice performance, teacher's behavioral record and evaluation of teacher's program based on deliberation.

Keywords: *Management; EducationResources; Islamic Boarding School*

A. PENDAHULUAN

Permasalahan yang muncul bagi pondok pesantren, merupakan tantangan yang harus dijadikan dasar dan orientasi dalam mengembangkan program penyelenggaraan pendidikan pesantren. Peluang dalam mengakomodasi sifat-sifat penting pendidikan sekaligus memiliki kesanggupan dalam menjawab persoalan utama pendidikan nasional, sehingga pada gilirannya pesantren merupakan sub sistem yang telah ikut serta dalam mewujudkan cita-cita pendidikan nasional (Madjid, 1995).

Pembangunan sumber daya memang cukup mendasar sebagai sasaran pembangunan manusia dengan segenap perangkat fisik dan batinnya. Penyerapan sumber daya alam dan lingkungan tanpa mengikutsertakan pembangunan sumber daya manusia, akan berakibat tumbuhnya eksploitasi yang berlebihan. Bahkan akan merusak lingkungan, juga akan memusnahkan sumber-sumber potensial bagi kemakmuran kemanusiaan. Tetapi perlu diingat bahwa pembangunan sumber daya manusia tak bisa dilepaskan dengan pengembangan sosial kemasyarakatan. Karena apa artinya limpahan sumber daya alam, tanpa suatu wujud masyarakat yang harmonis. Secara moral bagaimana melibatkan spritualitas sosial tersebut dalam menata lingkungan sosialnya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Sehingga pesantren harus lebih terbuka dan fleksibel dalam melihat realitas sosial, alam dan lingkungan serta sistem kelembagaannya, dengan segala kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada secara praktik harus mampu mendidik dan menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan zaman (Hasyim, 1988).

Memahami pesantren dalam ruang lingkup manajemen pendidikan, hal ini dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang yang mengarah pada perspektif seremonial, substansial dan religiusitas. Dalam perspektif seremonial, pesantren dipandang sebagai sebuah lembaga pendidikan yang

berkenan menyelenggarakan sistem pendidikan, seperti layaknya lembaga pendidikan formal lainnya yang berperan dalam mewujudkan sebagian cita-cita dan tujuan pendidikan yang telah digariskan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Mengenai sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia yang umumnya dianggap kurang penting kontribusinya terhadap pembangunan masyarakat, dibandingkan aspek kualitas. Bahkan kuantitas SDM tanpa disertai kualitas yang baik, akan menjadi beban pembangunan pesantren itu sendiri. Sedangkan kualitas yang menyangkut mutu sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kemampuan, baik kualitas fisik maupun kualitas non fisik (kecerdasan dan mental). Karena itu, untuk kepentingan pembangunan pesantren dalam hal sumber daya manusia, maka perlu kualitas SDM yang lebih bermutu sebagai prasyarat mutunya pesantren (Soleh, 2005; Azhar dan Sa'idah, 2017).

Kyai dan Ustadz sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) di pesantren adalah faktor sentral dalam mengembangkan kualitas pendidikan pesantren. Apapun bentuk program kerja serta tujuannya, pendidikan pesantren dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan santri dan kemajuan pesantren. Pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh pengurus pesantren. Jadi, santri merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi pesantren. Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi pesantren agar tujuan lembaga dapat dicapai secara optimal.

Pengoptimalisasian Menejemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren sangat penting di lakukan karena semua aspek kegiatan organisasi serta pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren ini berjalan atau tidaknya bergantung dari sumber daya manusia diantaranya adalah ustadz. Dari hal itu perlu adanya suatu rancangan atau perencanaan yang dapat menjadikan lembaga pondok pesantren ini lebih bermutu dan memiliki kualitas kontrol yang jelas. Maka dari permasalahan yang sudah di paparkan maka, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran serta manajemen sumber daya pendidik melalui perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penilaian kinerja di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

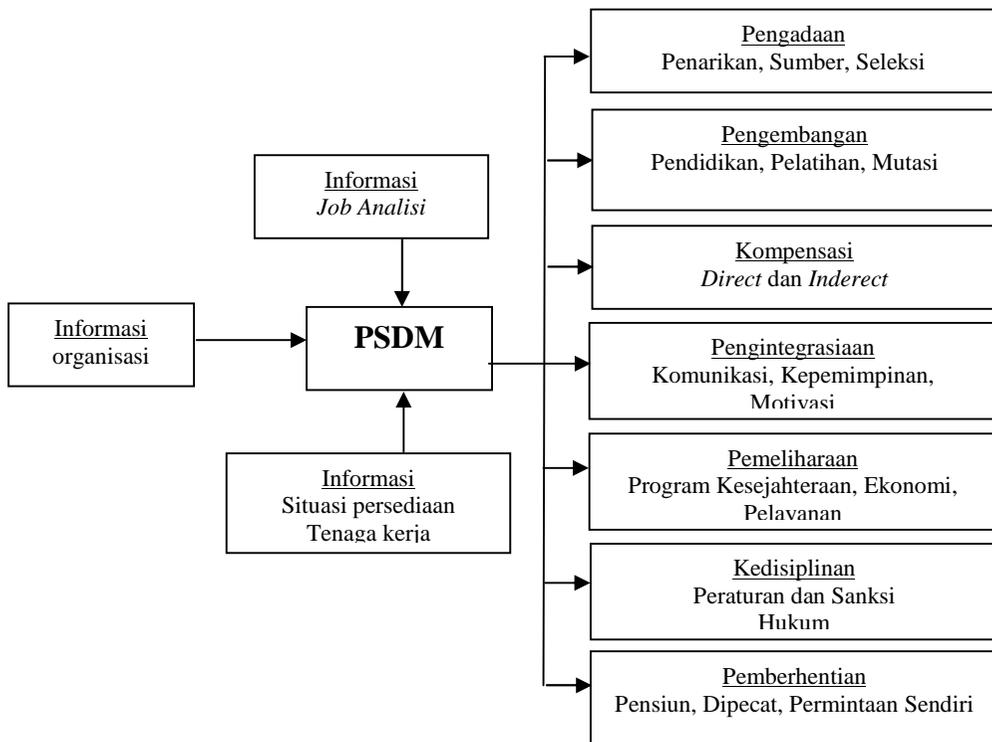
B. KERANGKA TEORI

Robert dan John memberikan definisi Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Malayu memberi definisi tentang

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efisien dan efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Malayu, 2011).Meldonamengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi (Meldona, 2009). Begitu pula Sadili, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan karyawan(Sadili, 2006).

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

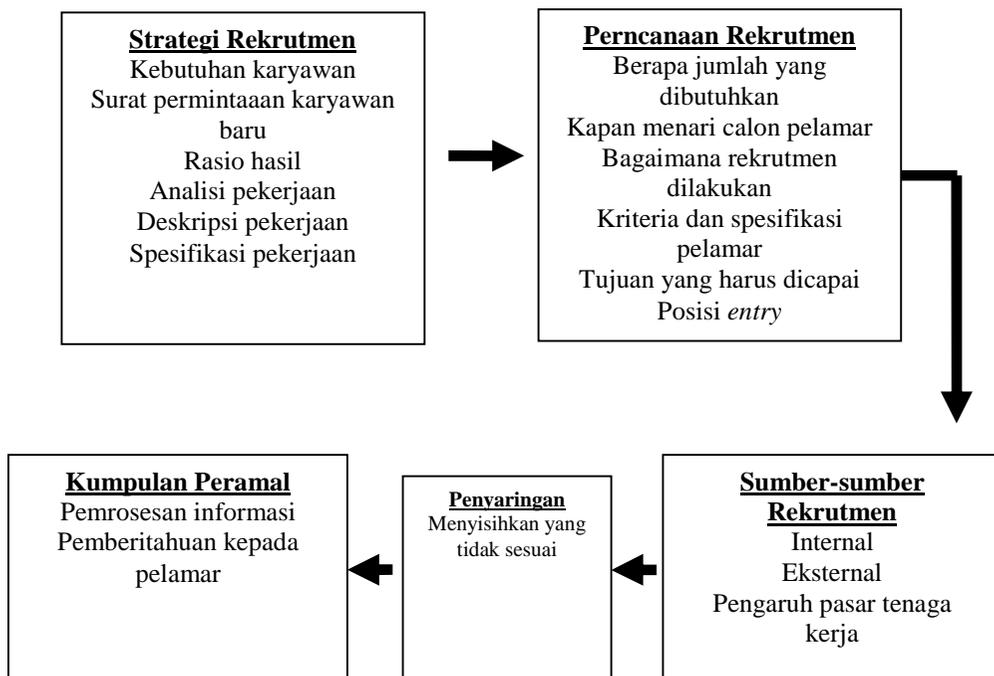
Malayu (2011) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau *Human resources plenning* disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*).Dr. Malayu mengatakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.



Gambar 1. Konsep perencanaan sumber daya manusia (Malayu, 2011).

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Meldona (2009) mengatakan bahwa rekrutmen dapat didefinisikan sebagai proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Lebih lanjut Susan (2006) menjelaskan bahwa *recruitment* adalah mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong. Rekrutmen tidak memutuskan individu mana yang harus dipekerjakan dari kelompok pelamar pekerjaan. Aktifitas rekrutmen berawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diterima. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk dijadikan karyawan baru.



Gambar 2. Proses rekrutmen sumber daya manusia (Meldona, 2009).

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi (*selection*) adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar (Susan, 2006). Menurut Meldona mendeskripsikan Seleksi adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan

diakhiri dengan keputusan penerimaan (Meldona, 2009). Penyeleksian ini dimulai dengan menilai persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai baru, diantaranya aspek teknis dalam menjalankan pekerjaan dan kebutuhan perusahaan yang sulit diukur.

Langkah-langkah dalam seleksi menurut Sondang (2008) mengatakan bahwa : Proses seleksi terdiri paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh, yaitu 1. Penerimaan surat lamaran, 2. Penyelenggaraan ujian, 3. Wawancara seleksi, 4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi, 5. Evaluasi kesehatan, 6. Wawancara oleh atasan, 7. Pengenalan pekerjaan, dan 8. Keputusan.

4. Orientasi Sumber Daya Manusia

Menurut Wayne orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, pekerjaan dan kelompok kerja (Wayne, 2008). Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada tugas-tugas maupun orang yang bersangkutan. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap pegawai lainnya yang jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

Menurut meldona, Tipe orientasi, terdapat dua tipe orientasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu : induksi dan sosialisasi. Tahap induksi melibatkan interaksi antara karyawan baru, penyelia (supervisor) langsung, dalam program orientasi formal. Dalam aktifitas ini karyawan baru mempelajari antara lain : sejarah organisasi, deskripsi produk yang dihasilkan oleh organisasi, struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab dalam organisasi. Sedangkan sosialisasi merupakan proses berkesinambungan yang dapat menyebabkan karyawan baru mulai memahami, menerima, nilai, norma dan keyakinan yang dianut oleh orang-orang di dalam organisasi (Meldona, 2009).

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan sasaran kerja. Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Meldona (2009) menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu

pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat beberapa faktor, yaitu *pertama* yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan. *Kedua* penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif. *Ketiga* hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang. *Keempat* hasil penilaian kinerja menjadi bahan yang diambil untuk dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan.

Pendekatan penilaian kinerja yang dilakukan pihak berwenang diantaranya adalah sebagai berikut :*pertama, Pendekatan sikap*, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja aktual. Misalnya penilaian seseorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki prestasi kerja.*Kedua, Pendekatan prilaku*, masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja. *Ketiga, Pendekatan hasil*, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. Pendekatan ini menitikberatkan pada apa yang telah diselesaikan individu. Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi.*Keempat, Pendekatan kontinjensi*, pendekatan sifaat, prilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan terhadap pada kebutuhan dan pada situasi tertentu. Oleh karena itu, diusulkan pendekatan kontinjensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Definisi metode kualitatif Menurut Bogdan dan Taylor, yang dikutip oleh (Lexy, 2008) Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi, pengamatan terkait proses atau kejadian kejadian yang terkait dengan fokus penelitian,

wawancara mendalam dengan informan, mencari data dengan bertanya kepada beberapa orang yang dianggap penting dan mewakili informasi terkait dengan fokus penelitian dan menggunakan studi dokumentasi. Dokumen berupa

berkas-berkas yang berasal dari arsip pondok pesantren atau foto kegiatan yang pernah dilakukan terkait dengan fokus penelitian ini.

Menurut Lexy (2008) teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif (berupa kata-kata bukan angka). Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Keabsahan data diperoleh dengan kredibilitas yaitu perpanjangan pengamatan, melakukan pengamatan secara terus menerus dan triangulasi sumber dan metode.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan karyawan.

1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan terhadap hasil wawancara dengan narasumber, terdapat temuan-temuan penelitian sebagai berikut :

- a. Perencanaan sumber daya pendidik Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren dilakukan melalui kegiatan analisa dan pendataan faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang terjadi, melalui rapat yang dilakukan secara bermusyawarah setiap bulan dan dilaksanakan ketika sudah memiliki solusi.
- b. Menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan apa juga kriteria yang diperlukan oleh calon tenaga pendidik yang nantinya akan direkrut.
- c. Melakukan analisis sumber internal dan eksternal serta berkoordinasi dengan pesantren mitra, sebelum melakukan dan menentukan implementasi program penarikan tenaga pendidik.
- d. Pelaksanaan program perencanaan sumber daya pendidik terkait dengan kebijakan untuk merekrut tenaga pendidik yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren.

Perencanaan Sumber daya pendidik terutama di pondok pesantren harus mempunyai tujuan pasti yang berdasarkan kepada kepentingan individu (SDM), organisasi (Pesantren) dan kepentingan nasional (negara). Tujuan perencanaan sumber daya manusia yaitu untuk menghubungkan Sumberdaya manusiadengan kebutuhan istitusi (pesantren), yang diprediksikan pada masa mendatang untuk menghindari kekosongan SDM dan mengakibatkan mismenejerial.

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut secara benar dan baik.

Hasil temuan penelitian yang dilakukan peneliti tentang perencanaan Sumber daya pendidik yang dilakukan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren seperti tersebut diatas secara garis besar sesuai dengan pendapat Meldona bahwa : proses perencanaan tenaga kerja dilakukan melalui beberapa tahapan sesuai dengan model perencanaan yang dimiliki. Secara sederhana proses perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan empat aspek, yaitu 1. Prediksi/peramalan jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecast of employees*); 2. Identifikasi sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi (*inventori sumber daya manusia*); 3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan sumber daya manusia; 4. Program aksi. (Meldona, 2009).

Analisis faktor penyebab perubahan tenaga pendidik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren adalah mengetahui apakah jumlah tenaga pendidik telah mencukupi, kurang atau berlebihan, apakah terdapat tenaga pendidik yang akan keluar dari pesantren dan sebagainya. Sesuai apa yang disampaikan Meldona, bahwa perubahan-perubahan tenaga manusia dalam organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga baru sebagai akibat adanya anggota yang keluar atau pensiun, mengundurkan diri atau mengabdikan diri kepada masyarakat dirumahnya masing-masing, meninggal dunia dan lain-lain.

Langkah selanjutnya yang dilakukan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren adalah menganalisis data dan informasi yang ada di sumber internal pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan metode ilmiah yang disampaikan oleh Malayu dalam buku manajemen sumber daya pendidik mengatakan metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya pendidik dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan dari perencanaanya (Malayu, 2011). Sebelum merekrut ustad, pesantren Miftahul Ulum Suren mendata beberapa santri senior yang sudah lulus dari pendidikan diniyah dan mencari informasi tentang calon ustad tersebut.

Tujuan analisis ini adalah untuk melihat formasi tenaga pendidik di dalam pesantren terkait dengan ada tidaknya tenaga yang dapat dan mampu menutupi kebutuhan dengan cara memberikan tugas baru kepada personel tersebut. Tetapi apabila dari sumber internal tidak dapat mencukupi kebutuhan maka kegiatan selanjutnya adalah rekrutmen dari sumber eksternal pesantren, serata berkoordinasi dengan pesantren mitra.

Upaya perencanaan yang dilakukan oleh pondok pesantren terhadap kebutuhan tenaga pendidik (ustad) ini menurut peneliti memiliki beberapa sisi positif, Pertama, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren, memiliki *job analysis* yang kuat dalam hal memberikan informasi tentang aktivitas ustad, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan, memiliki *job description* yang sesuai dalam hal pembagian tugas, dan *job evaluation* apabila ada salah satu ustad yang tidak sesuai kriteria maka akan langsung ditindaklanjuti. Kedua, perencanaan sumber daya pendidik pesantren Miftahul Ulum masih berkoordinasi dengan pesantren lain. Ketiga, dari perencanaan sumber daya pendidik yang telah disusun itu dipastikan pondok pesantren miftahul ulum akan lebih mudah mendapatkan tenaga yang sesuai dengan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan oleh pesantren melalui kegiatan rekrutmen tenaga tersebut.

2. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember

Berdasarkan paparan data temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren adalah :

- a. Ada tiga pola rekrutmen yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren, yaitu Pertama, pengajuan guru tugas dari pesantren mitra, yaitu PP Mambaul Ulum dan PP Darul Ulum Pamekasan Madura. Kedua, perekrutan eksternal pesantren (masyarakat luar pesantren). Ketiga, perekrutan internal pesantren (santri senior).
- b. Menentukan tentang pendidik atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan.
- c. Menentukan sumber dan metode rekrutmen.
- d. Dalam proses rekrutmen ustad, pondok pesantren Miftahul Ulum berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

Ada tiga pola rekrutmen yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren, yaitu Pertama, pengajuan guru tugas dari pesantren mitra, yaitu PP Mambaul Ulum dan PP Darul Ulum Pamekasan Madura. Kedua, perekrutan eksternal pesantren (*masyarakat luar pesantren*). Ketiga, perekrutan internal pesantren (*santri senior*).

Dalam proses perekrutan ustad pesantren menentukan terlebih dahulu tentang tenaga yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga

yang akan ditugasi untuk mengajar di pesantren Miftahul Ulum Suren. Persyaratan tenaga pendidik merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan tugas mengajar. Persyaratan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi calon ustaz yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada untuk pengajuan kepada pesantren mitra. Pihak pesantren Miftahul Ulum Suren mempasrahkan kepada pesantren mitra. Yang terpenting memiliki kriteria yang sudah disebutkan diatas.

Langkah terakhir dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini, pondok pesantren membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari tenaga yang sudah ada didalam pesantren dengan menggunakan metode terbuka, artinya pengasuh dan kepala pesantren akan memberikan informasi kepada santri senior untuk mengajukan menjadi tenaga pendidik baru sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal didata dan memiliki persyaratan yang sudah ditentukan oleh pesantren Miftahul Ulum Suren. Adapun persyaratan tersebut tidak lepas dari kepribadian yang baik, sudah lulus pendidikan madrasah diniyah pesantren dan pernah menjadi pengurus pesantren. setelah memiliki kualifikasi tersebut maka akan diproses untuk diseleksi.

Sedangkan untuk sumber eksternal yang terdiri atas orang-orang yang belum menjadi tenaga pendidik pesantren dan akan direkrut, dalam proses rekrutmen ini Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya pesantren memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon tenaga pendidik yang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidangnya untuk mengajar di pesantren miftahul ulum sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh pesantren. Sumber eksternal ini, pesantren Miftahul Ulum mengambil dari pesantren mitra dan masyarakat luar pesantren yang memiliki kompetensi.

Sesuai dengan pendapat Maldona, sumber eksternal, yaitu rekrutmen yang berasal dari luar pesantren. terdiri atas manusia yang ingin melamar menjadi tenaga pendidik. Sedangkan metodenya menggunakan *open house*, merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang di sekitar perusahaan atau sekitar pesantren untuk mengunjungi dan melihat keadaan pesantren, memperoleh penjelasan untuk mengenal lembaga tersebut (Meldona, 2009).

Dari analisis diatas dapat dilihat bahwa metode rekrutmen yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren terdapat

kesamaan dengan pendapat Meldona, tentang proses yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga pendidik untuk pesantren, yaitu: a) Penentuan jabatan yang kosong (*strategi rekrutmen*), b) Penentuan persyaratan jabatan (*perencanaan rekrutmen*), dan c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen (Meldona, 2009; Syahrul, 2015).

Upaya rekrutmen internal yang dilakukan oleh pesantren Miftahul Ulum Suren terhadap kebutuhan tenaga pendidik ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, Pertama, pondok pesantren dapat lebih cermat untuk menentukan para calon tenaga pendidik sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pesantren. Kedua, dalam limit waktu yang sangat mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan tenaga mengajar yang mendesak dapat segera dipenuhi. Ketiga, para tenaga pendidik (ustad) memiliki jiwa pengabdian yang tinggi karena berasal dari pesantren sendiri dan pernah melakukan pembelajaran di pesantren yang sama, tingkat keihlasan lebih menjamin meskipun kompensasi yang diberikat tidak sebesar pekerjaan yang dilakukan.

Aktifitas rekrutmen berawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka terima. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk dijadikan anggota baru pendidik di pondok pesantren miftahul ulum suren ledokombo.

3. Seleksi Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember

Temuan penelitian yang berkaitan dengan seleksi sumber daya pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren berdasarkan paparan data adalah:

- a. Seleksi untuk tenaga pendidik (ustad) baru dilakukan secara periodik dengan melihat data yang ada dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon tenaga pendidik (ustad) berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon tenaga pendidik seperti surat lulus pendidikan madrasah diniyah, SK yayasan bahwa sudah pernah menjadi pengurus dan sebagainya. Kedua, tes kepribadian atau psiko tes, yakni tes tentang pengetahuan dan tingkah laku sehari-hari mulai dari berbicara dengan kyai, berbicara dengan teman sampai bagaimana berpakaian. Ketiga, wawancara dengan kyai, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon tenaga pendidik (ustad) dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Menggunakan sistem gugur dalam proses seleksi.

- c. Mengutamakan guru yang berpengalaman dan juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari ustad senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar.

Calon ustad yang sudah terdata atau terdaftar diperhatikan oleh beberapa tim atau kepercayaan pengasuh, dilihat bagaimana tingkah laku keseharian calon tersebut, sopan santu dalam berbicara terhadap kyai, teman dan santri-santri yang ada di pesantren, dan Apakah calon tersebut tidak melanggar peraturan yang sudah di tetapkan oleh pesantren Miftahul Ulum Suren berupa : mencuri, meminum-minuman keras, membunuh, memperkosa dan lain-lain.

Semua gerak-gerik calon tenaga pendidik akan dipantau dan terus diadakan investigasi agar ustad di pesantren memiliki ahklak yang baik. Perinsip pesantren Miftahul Ulum Suren, seorang ustad harus memiliki kepribadian bagaikan Rasulallah yang memiliki sifat sidiq, amanah, tablig, dan fatanah, maka dari itu perlu seleksi yang ketat untuk kepribadian ustad tersebut.

Tahap ketiga, wawancara dengan kepala pesantren dan pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengorbanan dan kekuatan calon tenaga pendidik untuk mengabdikan diri dipesantren Miftahul Ulum Suren. Untuk itu calon tenaga harus menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan oleh kepala pesantren dan pengasuh. Dengan bertatap muka kepala pesantren dan pengasuh dapat mengetahui bagaimana sikap dan sifat calon tenaga tersebut.

Tahapan ini sesuai dengan penjelasan dari Sondang yang mengatakan bahwa: wawancara sebagai alat seleksi yang dipandang sebagai langkah yang cukup penting. Jika dilaksanakan dengan baik lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ini, yaitu 1). Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi, 2). Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya, 3). Memperoleh bahan perbandingan antara pelamar, 4). Pengenalan pelamar dengan lebih baik, 5). Kesempatan pelamar untuk lebih mengenal organisasi (Sondang, 2008).

Wawancara yang dilakukan pesantren Miftahul Ulum merupakan wawancara yang tidak terstruktur, karena dalam penyelenggaraannya kepala pesantren dan pengasuh tidak mempersiapkan sejumlah pertanyaan yang akan ditanyakan kepada calon tenaga pendidik. Referensi santri senior diperlukan untuk lebih mengenal dan mempertajam informasi calon tenaga pendidik tersebut. Tujuannya adalah untuk melihat seberapa besar dedikasi dan semangat memperjuangkan pendidikan islam yang dimiliki calon pendidik.

4. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember

Berdasarkan temuan penelitian dalam orientasi dan penempatan tenaga pendidik baru di pesantren Miftahul Ulum Suren adalah sebagai berikut:

- a. Proses pengenalan atau orientasi ustad terhadap kondisi pondok pesantren tidak dilakukan secara resmi atau melalui workshop.
- b. Proses penyampaian orientasi terhadap ustad baru memang tidak dijalankan dalam bentuk yang formal melainkan melalui perseorangan atau musyawarah.
- c. Para ustad baru yang berasal dari internal pesantren, akan diberi pembekalan terkait dengan kinerja yang akan diemban. Materi pembekalan bersifat mendidik dan bisa menjadi bekal dalam mengemban tugas baru tersebut. Isi dari pembekalan diantaranya, *Pertama* tentang kondisi santri. Ustad baru tersebut diberi pengetahuan semacam psikologi anak atau psikologi pembelajaran. Agar dalam bertugas dan mengajari santri, menjadi lebih menyenangkan. Kalau sudah bisa menguasai suasananya, apalagi dapat menguasai seluruh santri yang ada dikelas proses pembelajaran bisa lebih menyenangkan dan tidak membosankan. *Kedua*, materi yang akan diajarkan. *Ketiga*, strategi dan metode pembelajaran.

Temuan penelitian diatas sesuai dengan pendapat (Meldona, 2009) bahwa program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain.

Disamping pengenalan terhadap kondisi pesantren. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren mengadakan pembekalan kepada ustad yang sudah diterima. Pembekalan tersebut bagian dari pengelolaan sumber daya manusia ustad di pesantren miftahul ulum. Agar ustad baru tersebut, dapat menjadi proaktif dan dapat melihat seberapa besar karakter santri. Dan juga dapat mengetahui kondisi santri, sehingga dalam mengadakan pembelajaran dimasjid terjadi komunikasi yang baik antara santri dan ustad. Sosialisai dapat terlaksana dengan baik apabila ustad sudah mengetahui informasi tentang keadaan pesantren, tentang kebijakan kyai (*pengasuh*), tentang santri, peraturan pondok pesantren, dan tentang ustad yang lain (*rekan kerja*)

Hal diatas sesuai dengan kegunaan orientasi menurut Wayne Mondy mengatakan bahwa orientasi tidak terlepas dari hal-hal berikut:*Pertama* situasi kerja, Pada saat awal akan membantu karyawan baru untuk mengetahui bagaimana pekerjaan diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan-tujuan perusahaan. *Kedua* kebijakan dan aturan perusahaan, Setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk

petunjuk dan batasan-batasan yang diberikan oleh kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan. *Ketiga* kompensasi, para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistim imbalan. Manajemen biasanya memberikan informasi ini selama proses rekrutmen dan seleksi serta mengulanginya dalam orientasi. *Keempat* budaya perusahaan, bagaimana cara melakukan sesuatu disini, mulai dari cara berpakaian hingga cara mereka berbicara. *Kelima* kenggotaan tim, kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan telah ditentukan sebelum ia bekerja. *Keenam* pengembangan karyawan, keamana kerja seseorang semakain bergantung pada kemampuannya untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus menerus berubah. *Ketujuh* sosialisasi, untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal (Wayne, 2008).

Kegiatan selanjutnya kegiatan yang dilakukan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren adalah penempatan ustad. Berdasarkan temuan penelitian, ada dua cara yang dilakukan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren dalam hal penempatan. Pertama, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi ustad baru sesuai. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada ustad lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda.

Ini sesuai dengan pendapat Siagian yang dikutip Meldona, bahwa jika proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang telah diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisinya. penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk tenaga yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) (Meldona, 2009).

Untuk penempatan ustad, pondok pesantren betul-betul mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya, serta tingkah laku atau akhlaknya. Penempatan ini dilakukan secara hati-hati dan penuh dengan perhitungan, artinya personel yang akan mendapatkan posisi baru itu merupakan personel yang memang benar-benar memiliki kompetensi dan prestasi kinerja yang baik, serta akhlak yang baik sesuai dengan syarat dan peraturan pesantren.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan pendidik baru, sangat tergantung pada sikap para pendidik lama dalam setiap interaksinya dengan para pendidik baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pendidik lama terhadap organisasi dan istitusi pesantren, mengenai tugas yang harus dilaksanakan pendidik baru dan terhadap lainnya yang jauh lebih penting artinya

dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam lembaga pondok pesantren.

Tujuan orientasai pendidik baru tidak terlepas dari beberapa hal diantaranya *pertama* untuk mempelajari prosedur pekerjaan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Surem Ledokombo, *kedua* penjalinan hubungan antara senior dan junior, *ketiga* memberikan perasaan yaman dan kesadaran memilih (*sense of belonging*) terhadap pondok pesantren yaitu dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi pesantren, *keempat* mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh pendidik baru atau kata lainnya adalah memberikan kenyamanan dalam lingkungan kerja, dan *kelima* mengurangi biaya *start-up*.

5. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Surem Ledokombo Jember

Dari temuan penelitian dapat diketahui bahwa penilaian pondok pesantren terhadap kinerja para ustad meliputi:

- a. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pesantren Miftahul Ulum Surem biasanya dilakukan dengan melihat langsung proses pembelajaran di masjid atau musollah. Kepala pesantren mencatat segala bentuk aktifitas ustad.
- b. Penilaian model raport yakni penilaian berdasarkan catatan-catatan Kepala pesantren terhadap kinerja ustad terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. Catatan-catatan semacam raport dan diawali setelah imtihana atau liburan pesantren dan melihat buku tagihan santri. Apabila didalam buku tersebut tidak ada yang menyeter hafalan kepada ustad. Maka ustadnyalah yang akan ditindak karena kurang merespon santri untuk melakukan tugasnya.
- c. Penilaian program ustad berdasarkan musyawarah. Upaya dalam mengevaluasi kinerja tenaga pendidik di pesantren Miftahul Ulum Surem tidak lepas dari perilaku, sikap, dan hasil. Pendekatan ini dipakai untuk mengukur seberapa besar peran seorang ustad dalam mencapai tujuan pesantren. Dalam pelaporannya berupa raport atau catatan dari kepala pesantren dan beberapa pendapat pengasuh dan pengurus dalam musyawarah yang dilakukan setiap bulan sekali. Setiap bulannya, kepala sekolah dan pengurus mengevaluasi setiap kerja dari tenaga pendidik.

Serupa dengan pendapat Wibowo (2009) mengatakan bahwa melihatevaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap. Pendekatan hasil, dengan menggunakan kriteria hasil seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diperoleh dan diproduksi, di lingkungan pesantren hasil ini berupa jumlah setoran santri yang ditampung oleh ustad. Serta pemahaman santri tentang materi yang

sudah disampaikan. Kepala Pesantren dapat melihat catatan-catatan ustad terhadap santri, apabila terdapat kekeliruan atau santri yang ditangani oleh ustad mengalami kegagalan atau tidak menyetorkan hafalannya, secara otomatis ustad tersebut mendapatkan nilai buruk.

Pendekatan perilaku, masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku atau beraktifitas setiap harinya, dan bukan tentang kepribadiannya. Penilaian ini sulit dilakukan apabila berbentuk kelompok. Untuk mengetahui seberapa besar kerja dari tenaga pendidik maka dapat dilihat dari keaktifan seorang ustad setiap harinya, Bagaimana membimbing santri setiap harinya, bagaimana absensi ustad apakah sering ijin atau bolos dan lain-lain.

Pendekatan sikap, penilaian ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan (Wibowo, 2009). Penilaian sikap bisa dilihat bagaimana respon ustad terhadap santri yang memiliki motivasi belajar rendah.

Penilaian kinerja tersebut merupakan tolak ukur seberapa besar program kegiatan terlaksanakan dan bagaimana tingkat pencapaiannya. Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan (Edward, 2008)

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya pendidik di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo mengarah kepada Profesional dan kualitas kelembagaan, terlihat dari beberapa indikator diantaranya adalah;1. Pengelolaan perencanaan Sumber daya pendidik telah dirancang dan disusun secara sistematis berdasarkan kebutuhan dan musyawarah bersama, 2. Pola rekrutmen dilakukan dengan terbuka dengan melihat tiga sumber yaitu internal, eksternal dan pesantren mitra,3. Pelaksanaan seleksi dinilai mendekati profesional karena melalui dua tahap yaitu tes administrasi serta tes wawancara dan tes psikologi, 4. Orientasi tidak dilakukan secara formal, serta memberi pembekalan kepada ustad baru, 5. Sedangkan penilaian kinerja dilakukan dengan cara; 1. kepala pesantren melihat langsung pembelajaran, 2. catatan perilaku ustad, dan 3. penilaian program ustad berdasarkan musyawarah.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, K., & Sa'idah, I. (2017). Studi Analisis Upaya Guru Akidah Akhlak dalam Mengembangkan Potensi Nilai Moral Peserta Didik di Mi Kabupaten Demak. *Al-Ta'dib*, 10(2).
- Edward, Salis. (2008). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta, IRCioD
- Hasyim. (1988). *Peranan dan Potensi Pesantren dalam Pembangunan*. Jakarta: P3M
- Lexy, Moleong. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Karya
- Madjid. (1995). *Islam Kemodern Dan Ke Indonesiaan*. Bandung. Mizan
- Malayu, Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Malang. UIN Malang Pres
- Robert, L, Mathis dan John, H, Jacson. (2006). *Human Resources Management Manajemen Sumber daya Manusia*, terjemahan Diana Anjelika. Jakarta. Salemba Empat
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia
- Soleh. (2005). Konsep-Konsep Pengembangan Pondok Pesantren, dalam A. Halim (Eds), *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta. Pustaka Pesantren
- Sondang. (2008). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Susan, E, dkk, (2006). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Managing Human Resources*, terj Benny Prihartanto Jakarta. Salemba Empat
- Syahrul, S. (2015). Kepemimpinan dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara). *Al-Ta'dib*, 8(1), 82-100.
- Wayne, Mondy, (2008). *Manajemen sumber daya manusia jilid 1 edisi 10*, terj Bayu Airlangga, Jakarta. Eirlangga
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*, Jakarta. Rajawali pers