

Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren

Haromain

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Malang. Email: haromainalmishry@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini mendeskripsikan perencanaan, implementasi dan evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Bentuk data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari informan maupun dokumen-dokumen pendukung. Analisis data dilakukan melalui dua tahap yaitu analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan 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.

Kata kunci: manajemen pendidikan, pengembangan SDM, pondok pesantren

Penyelenggaraan pendidikan pada dasarnya merupakan tanggung jawab pemerintah dan masyarakat. Peran serta masyarakat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan lembaga pendidikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan posisi dan peran serta masyarakat secara penuh dalam menyelenggarakan pendidikan dengan kebebasan mengembangkan ciri khas satuan pendidikannya.

Dalam praktiknya, banyak lembaga kemasyarakatan yang terlibat dan mengambil peran dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Berbagai yayasan sebagai badan penyelenggara pendidikan mendirikan satuan-satuan pendidikan dalam berbagai jenjang, mulai dari jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi.

Satu hal yang menarik adalah adanya satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan segala latar belakang budaya dan agama yang memberi ciri khas satuan pendidikan tersebut yang oleh undang-undang dilindungi oleh pemerintah. Perlindungan dan pengakuan adanya ciri khas tersebut merupakan konsekuensi logis dari sistem pendidikan nasional dalam realita *kebhinekaan* bangsa Indonesia (Chalid, 1994; 3).

Pendidikan Agama dan Keagamaan merupakan suatu rangkaian proses pembelajaran yang berciri khas Islam, dimana di dalamnya terdapat keterkaitan

antara kelembagaan, tenaga pendidik, dan anak didik beserta unsur lain yang terkait. Salah satu model pendidikan keagamaan yang sudah diakui keberadaannya sejak ratusan tahun yang lalu adalah pondok pesantren. Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah cukup lama dikenal dan memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan dunia pendidikan di Indonesia. Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan masih belum banyak diketahui secara mendalam, meski ia telah tumbuh cukup lama ditengah-tengah masyarakat Indonesia (Sunyoto, 1990). Ketidaktahuan secara mendalam masyarakat terhadap pondok pesantren terbukti pada persoalan kecil mengenai teka-teki siapa pendiri pesantren pertama kali di Indonesia (Arifin, 2010; 2).

Dalam konteks pendidikan nasional, pesantren merupakan subsistem pendidikan nonformal, yakni pendidikan yang berlangsung di luar sistem persekolahan (Arifin, 2010). Dhofier dalam Arifin (2010) menyebutkan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam yang sekurang-kurangnya mempunyai tiga ciri umum, yaitu: (1) kyai sebagai figur atau sebagai pimpinan sentral, (2) asrama pondok sebagai tempat santri, dan (3) adanya pendidikan dan pengajaran agama islam, melalui *weton*, *sorogan*, dan *bandongan*, yang sekarang telah berkembang dengan sistem klasikal atau madrasah.

Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan islam sangat bergantung pada komitmen masyarakat sebagai pengelolanya, maka wajar jika sejak awal pertumbuhannya pondok pesantren memiliki bentuk beragam dan tidak ada suatu standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren (Rahardjo, 1974). Meskipun bentuk pondok pesantren beragam, namun secara umum keberadaan pondok pesantren yang asli selalu dicirikan oleh standarisasi kitab-kitab klasik yang menjadi buku teks pelajaran wajib (*kutubul muqarrarah*) yang dimasyarakat dikenal dengan sebutan *kitab kuning* beserta metode pengajarannya (Sunnyoto, 1990).

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan masyarakat yang keberadaannya dikelola langsung oleh swasta, dalam praktiknya harus mampu mempertahankan eksistensinya sehingga keberadaannya tetap diakui oleh masyarakat. Kondisi riil dilapangan banyak ditemukan adanya pondok pesantren yang justru tidak mampu mengikuti perkembangan. Faktor regenerasi sumber daya manusia yang gagal memperlihatkan kondisi pesantren yang boleh dikata "hidup segan mati tak mau". Keberadaan pondok pesantren dengan kondisi seperti ini hanya tinggal menunggu waktu untuk lenyap hingga terlupakan oleh masyarakat. Maka penting dalam hal ini pesantren menyiapkan generasi penerus yang tentunya mampu untuk mempertahankan eksistensinya ditengah masyarakat.

Salah satu strategi yang perlu dilakukan untuk tetap menjaga eksistensi pondok pesantren adalah melalui pengembangan SDMnya. Pengembangan SDM ini penting dilakukan dipondok pesantren untuk dapat memberikan jaminan kualitas lulusan yang dihasilkan oleh pondok pesantren, karena bagaimanapun juga lulusan pondok pesantren yang telah menyelesaikan pendidikannya akan berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai *user* atau pengguna lulusan tersebut. Oleh sebab itu, pengembangan SDM harus mendapat perhatian sungguh-sungguh berdasarkan perencanaan sistematis dan rinci yang mengacu ke-masa depan (Hamalik, 2003).

Berdasarkan konteks penelitian ini, fokus penelitian ini di tetapkan pada aspek: (1) perencanaan pengembangan SDM pada pondok pesantren yang dijabarkan kedalam sub fokus analisis kebutuhan pengembangan, penentuan tujuan pengembangan serta perumusan strategi pengembangan, (2) implementasi pengembangan SDM pada pondok pesantren yang dijabarkan kedalam sub fokus rekrutmen SDM, program pendidikan dan pelatihan serta pembentukan

budaya pesantren, dan (3) evaluasi pengembangan SDM.

Penelitian ini penting terutama bagi pengelola pondok pesantren untuk dapat menjadi bahan kajian yang akan membantu dalam proses berfikir inovatif dalam menumbuhkembangkan institusi pondok pesantren.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Berdasarkan rancangan studi multi kasus, dengan menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*) yang menurut Bogdan dan Biklen (1982) merupakan rancangan riset untuk sumber multi data. Adapun rangkaian tahapannya berlangsung secara serempak dan analisisnya senantiasa berbalik ke tahapan pengumpulan data.

Latar yang dipilih dalam penelitian ini dibatasi pada dua pondok pesantren yaitu Pondok Pesantren Al-Aziziyah Lombok Barat Nusa Tenggara Barat dan Pondok Pesantren An-Nur II Al-Murtadlo Malang Jawa Timur. Dipilihnya kedua pondok pesantren ini sebagai latar dalam penelitian didasarkan pada pertimbangan: (1) kedua pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren yang sedang mengalami perkembangan cukup pesat bila dilihat dari jumlah santri yang terus meningkat setiap tahunnya, (2) kedua pondok pesantren ini memiliki latar belakang keilmuan yang berbeda Pondok pesantren Al-Aziziyah menjadikan program *tahfidzul qur'an* sebagai program unggulannya sedangkan pondok pesantren An-Nur II Al-Murtadlo menjadikan pengajaran kitab-kitab klasik sebagai program unggulannya. Perbedaan latar belakang program unggulan ini tentunya menuntut spesifikasi SDM yang memiliki keilmuan yang berbeda pula, dan (3) program pengembangan SDM yang secara langsung tidak terdokumentasi tetapi sudah dijalankan oleh pondok pesantren.

Dalam penelitian ini, data yang akan dikumpulkan dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal berupa kata-kata, ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi pengembangan SDM pada kedua pondok pesantren yang menjadi lokasi penelitian. Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen, foto-foto, benda-benda yang dapat digunakan sebagai informasi pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder ini dapat

berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan pengembangan SDM pada kedua pondok pesantren.

Sumber data dalam penelitian ini adalah manusia yang berkedudukan sebagai informan. Informan yang dipilih dalam penelitian ini memiliki empat karakteristik sebagai berikut: (1) informan memahami kultur dan terlibat dengan kegiatan rutin ditempat tersebut, (2) informan terlibat dilapangan saat itu, (3) informan dapat meluangkan waktu bersama peneliti, dan (4) orang non analitis bisa menjadi informan yang baik. Data yang diperoleh haruslah holistik dan integratif serta relevan dengan fokus dan tujuan penelitian. Maka untuk dapat mencapai semua itu, peneliti menggunakan tiga teknik dalam mengumpulkan data, yaitu: (1) wawancara mendalam (*in depth interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study of document*).

Mengingat penelitian ini merupakan penelitian multikasus, maka analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 (dua) tahapan, yaitu: (1) analisis kasus individu yang terdiri atas reduksi data, penyajian data serta verifikasi/penarikan simpulan, dan (2) analisis lintas kasus yang dilakukan dengan mengkomparasikan simpulan-simpulan yang diperoleh dari masing-masing kasus individu yang selanjutnya menjadi temuan penelitian.

HASIL

Perencanaan Pengembangan SDM

Terdapat beberapa tahapan yang ditempuh pesantren dalam melakukan perencanaan pengembangan SDMnya yaitu analisis kebutuhan pengembangan, tujuan pengembangan serta strategi pengembangan. Maka dalam konteks ini akan dijabarkan tentang temuan penelitian dari masing-masing tahapan fokus perencanaan pengembangan SDM.

Kebutuhan Pengembangan

Temuan lintas kasus analisis kebutuhan pengembangan SDM terdiri atas (a) perumusan perencanaan pengembangan SDMnya, Tuan Guru/Kyai selaku pengasuh pesantren membentuk tim yang secara khusus menganalisis kebutuhan pengembangan SDM, (b) SDM dikelompokkan menjadi dua yaitu SDM tenaga pengajar (ustadz) dan SDM pengurus santri (mudabbir), (c) analisis kebutuhan pengembangan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan SDM pada as-

pek kualitas dan kuantitas, (d) analisis rasio antara jumlah tenaga pengajar dengan jumlah santri dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan melalui program rekrutmen tenaga pengajar, (e) analisis rasio antara jumlah mudabbir dengan jumlah santri dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan melalui rekrutmen mudabbir, (f) analisis terhadap kebutuhan tenaga pengajar yang sesuai dengan spesifikasi tugasnya dilakukan untuk rekrutmen tenaga pengajar yang memiliki kualifikasi akademik sesuai kebutuhan pesantren, dan (g) masih ditemukan adanya tenaga pengajar yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya bahkan belum menempuh jenjang S1.

Penentuan Tujuan Pengembangan

Temuan penelitian lintas kasus penentuan tujuan pengembangan SDM terdiri atas: (a) pengembangan SDM dilakukan untuk memberikan pengetahuan serta wawasan kepada ustadz dan mudabbir sehingga mampu bekerja secara profesional, (b) perencanaan pengembangan SDM bertujuan untuk mengantisipasi dan merekam setiap perubahan yang terjadi, (c) pengembangan bertujuan untuk memastikan bahwa pesantren memiliki SDM yang berkualitas, (d) pengembangan dilakukan untuk menjawab tuntutan Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 yang mempersyaratkan tenaga pendidik harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi serta sertifikat pendidik, dan (e) pengembangan dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan eksistensi pesantren di tengah-tengah masyarakat.

Strategi Pengembangan

Temuan penelitian lintas kasus strategi pengembangan terdiri atas: (a) strategi pengembangan yang disusun mengacu pada hasil analisis kebutuhan pengembangan dipesantren yaitu terpenuhinya kuantitas dan kualitas SDM, (b) strategi pengembangan berkaitan dengan rekrutmen SDM, pendidikan dan pelatihan serta pembentukan budaya pesantren, (c) strategi pengembangan melalui program rekrutmen SDM dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi standar kebutuhan jumlah tenaga pengajar dan mudabbir di pesantren, (d) strategi pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan sumber SDM dalam menjalankan tugasnya secara profesional, dan (e) strategi pengembangan melalui program pembentukan budaya pesan-

tren dilakukan untuk merubah sikap dan perilaku SDM dalam menjalankan aktifitas.

Dari temuan penelitian lintas kasus di atas, dapat disusun proposisi penelitian tentang perencanaan pengembangan SDM sebagai berikut.

P1: Jika Tuan Guru/Kyai selaku pengasuh pondok pesantren membentuk tim yang secara khusus membantunya dalam menganalisis kebutuhan pengembangan SDM, maka hal itu dapat memudahkan dalam merumuskan perencanaan pengembangan SDM pada pondok pesantren.

P2: Pengelompokan SDM berdasarkan tugas pokok dan fungsinya dapat memudahkan pondok pesantren dalam merancang program pengembangan yang akan dilakukannya.

P3: Analisis kebutuhan pengembangan menekankan pada aspek kualitas dan kuantitas SDM pondok pesantren.

P4: Jika rasio antara jumlah tenaga pengajar dan santri tidak seimbang, maka pondok pesantren perlu melakukan program rekrutmen tenaga pengajar.

P5: Jika rasio antara jumlah mudabbir dan santri tidak seimbang, maka pondok pesantren perlu melakukan program rekrutmen tenaga mudabbir.

P6: Jika analisis terhadap kualitas SDM dilakukan, maka akan memudahkan pondok pesantren menentukan jenis SDM yang dibutuhkannya.

P7: Jika pengetahuan, wawasan serta pengalaman SDM melalui program pengembangan meningkat, maka hal tersebut akan mendukung profesionalitasnya dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

P8: Jika perencanaan pengembangan SDM dilakukan, maka akan dapat mengantisipasi dan merekam setiap perubahan yang terjadi di pondok pesantren.

P9: Jika pondok pesantren melakukan pengembangan SDMnya secara kontinu, maka dapat dipastikan bahwa pondok pesantren akan memiliki SDM yang berkualitas.

P10: Pengembangan SDM yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas SDM dalam menjalankan tugasnya di pondok pesantren.

P11: Pondok pesantren yang melakukan pengembangan SDMnya secara kontinu akan dapat mempertahankan eksistensinya di tengah-tengah masyarakat.

P12: Program pengembangan SDM yang mengacu pada analisis kebutuhan pengembangan akan menjadikan program menjadi lebih efektif.

P13: Program pengembangan SDM pada pondok pesantren mengacu pada kebutuhan pondok pesantren akan kualitas dan kuantitas SDM yang terjamin

P14: Strategi pengembangan melalui rekrutmen SDM yang kualitas dan kuantitasnya terjamin dapat menjadi nilai tambah bagi keberhasilan pencapaian tujuan pondok pesantren.

P15: Strategi pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memastikan kualitas SDM yang dimiliki pondok pesantren.

P16: Strategi pengembangan melalui pembentukan budaya kelompok bertujuan untuk memastikan sikap dan perilaku SDM yang profesional.

Diagram konteks perencanaan pengembangan SDM pada pondok pesantren dapat dilihat pada Gambar 1.

Implementasi Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren

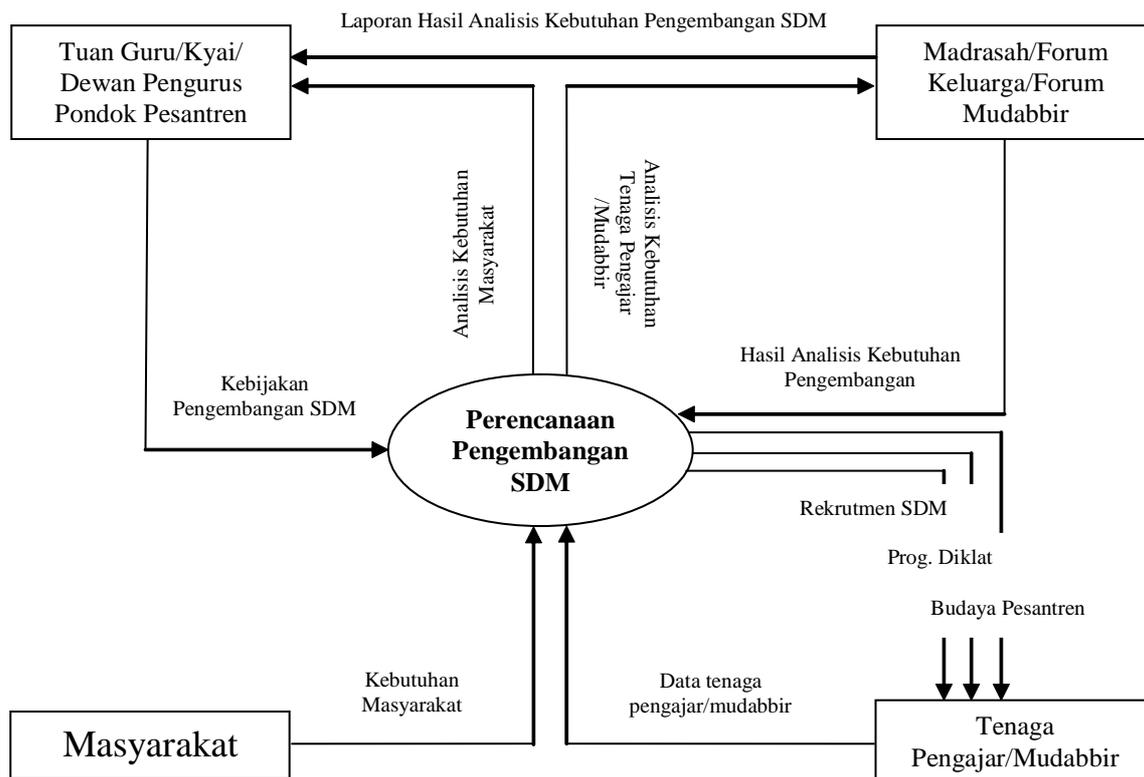
Berdasarkan analisis lintas kasus tentang implementasi pengembangan SDM pada pondok pesantren, dapat disusun temuan penelitian lintas kasus yang berkaitan dengan rekrutmen SDM, program pendidikan dan pelatihan serta pembentukan budaya pesantren.

Rekrutmen SDM

Temuan penelitian lintas kasus rekrutmen SDM meliputi: (a) rekrutmen SDM dilakukan atas dasar kebutuhan SDM yang berkualitas, (b) melalui proses analisis kebutuhan pengembangan SDM, (c) umumnya dilakukan melalui penunjukan langsung oleh Kyai atas rekomendasi dari pembantu-pembantunya, (d) Calon tenaga pengajar biasanya diambil dari alumni yang dianggap memiliki kemampuan sehingga layak untuk ditugaskan di pesantren, (e) calon tenaga pengajar yang berasal dari luar pesantren akan ditelusuri rekam jejaknya oleh pengurus untuk mengetahui aktivitas calon sehingga layak untuk mengajar di pesantren, (f) rekrutmen umumnya tidak menggunakan pendekatan formal, akan tetapi lebih menekankan pada pendekatan spiritual calon yang berkaitan dengan kedalaman ilmu agama, kepribadian serta kesalehan dalam beragama.

Program Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan terdiri atas: (a) pengembangan SDM dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing lembaga yang bernaung dibawah pesantren untuk menyiapkan program-program pengembangan yang



Gambar 1. Perencanaan Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren

dianggap tepat, (b) Pengembangan SDM secara formal dapat berupa pengiriman alumni berprestasi untuk melanjutkan studinya ke perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri, (c) pengembangan SDM pada difokuskan pada peningkatan kualitas yang berkaitan dengan kemampuan bidang bahasa, kemampuan dalam bidang pembelajaran serta kemampuan dalam bidang dakwah, (d) optimalisasi guru tugas dari luar pesantren sangat berperan dalam membantu tenaga pengajar maupun mudabbir untuk memperoleh wawasan yang lebih luas, (e) pengembangan kemampuan tenaga pengajar dalam bidang pendidikan dapat dilakukan melalui kerjasama antara pesantren dengan lembaga-lembaga diluar pesantren seperti perguruan tinggi, (f) optimalisasi peran alumni yang telah lebih dahulu menyelesaikan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi di luar pesantren dapat menjadi nilai tambah bagi peningkatan kemampuan SDM pesantren, (g) pendelegasian tenaga pengajar (ustadz) untuk mengajar diluar pesantren dapat memberikan pengalaman tersendiri bagi ustadz sekaligus sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat, dan (h) kegiatan pengajian yang rutin dilakukan oleh pesantren sekaligus juga sebagai bentuk eksistensinya ditengah-tengah masyarakat.

Pembentukan Budaya Pesantren

Temuan penelitian lintas kasus pembentukan budaya pesantren terdiri atas: (a) budaya pesantren merupakan salah satu ciri khas yang membedakan antara satu pesantren dengan pesantren lainnya, (b) budaya pesantren merupakan cerminan dari makna bersama, nilai, asumsi serta keyakinan yang dimiliki oleh komponen-komponen SDM dalam menjalankan aktivitasnya, (c) budaya pesantren dibentuk untuk tetap menjaga eksistensi pesantren ditengah-tengah masyarakat, (d) budaya pesantren yang dibentuk merupakan perwujudan dari visi dan misi pesantren, (e) budaya pesantren dibentuk untuk membiasakan warga pesantren melakukan hal-hal yang bersifat positif, (f) nilai-nilai keikhlasan, persaudaraan, kesederhanaan, tolong menolong serta kebebasan merupakan nilai-nilai dasar yang wajib dimiliki oleh warga pesantren.

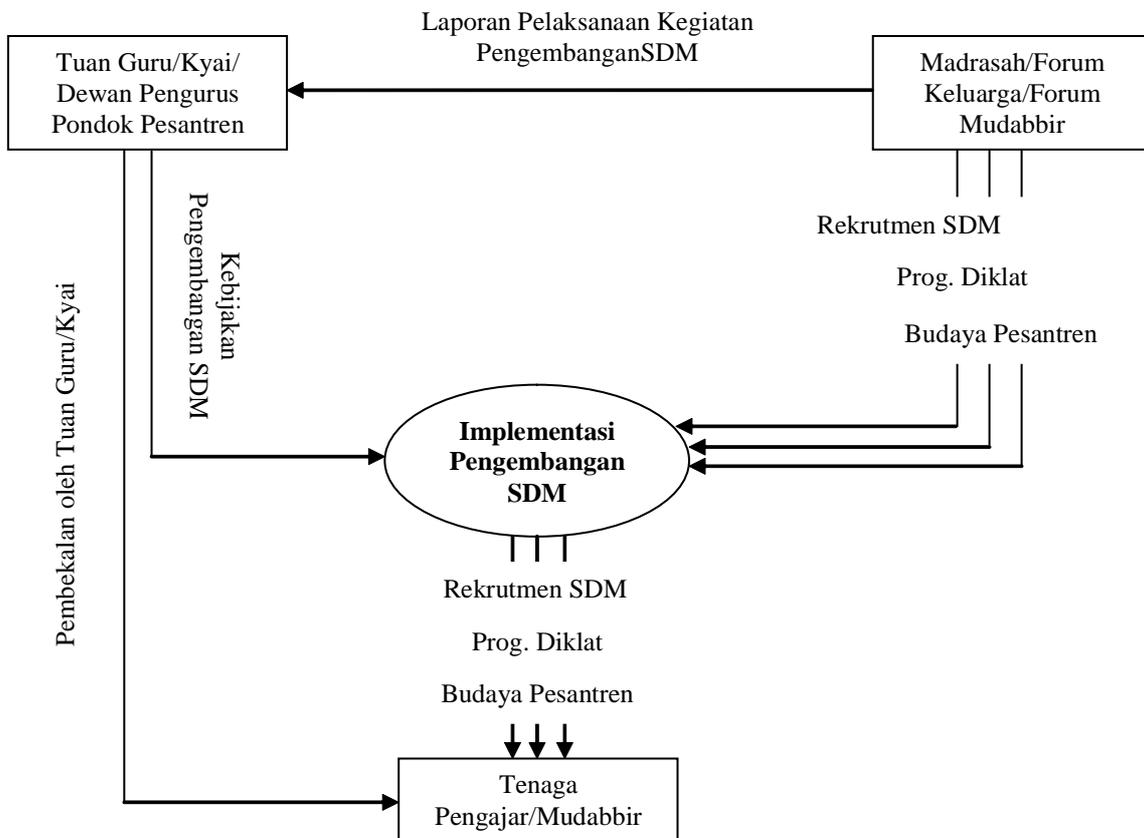
Dari temuan penelitian lintas kasus di atas, dapat disusun proposisi penelitian tentang implementasi pengembangan SDM pada pondok pesantren sebagai berikut.

P1: Jika program rekrutmen SDM yang dilakukan mengacu pada hasil analisis kebutuhan pengembangan, maka pondok pesantren dapat menentukan kualiti-

tas maupun kuantitas SDM yang dibutuhkannya.
 P2: Jika Tuan Guru/Kyai dalam proses rekrutmen SDM melakukan penunjukan langsung terhadap calon tenaga pengajar atau mudabbir, maka dapat dipastikan bahwa calon tersebut telah memiliki kompetensi utama yang menjadi persyaratan pendukung tugas dan tanggung jawabnya di pondok pesantren.
 P3: Jika rekrutmen SDM lebih mengutamakan alumni, maka dapat dipastikan keaslian keilmuan yang dimiliki oleh pondok pesantren dapat dipertahankan.
 P4: Rekrutmen SDM pada pondok pesantren lebih menekankan pada pendekatan spiritual calon yang berkaitan dengan kedalaman ilmu agama, kepribadian serta kesalehan dalam beragama.
 P5: Pembagian tugas dan tanggung jawab pengembangan kepada masing-masing lembaga yang bernaung dibawah pondok pesantren dapat memudahkan pondok pesantren dalam mengefektifkan program pengembangan SDMnya.
 P6: Pengiriman alumni berprestasi untuk mengikuti studi lanjut akan memberikan kontribusi besar bagi keberlanjutan pesantren dimasa yang akan datang.
 P7: Peningkatan kemampuan bahasa, kemampuan dalam bidang pembelajaran serta kemampuan dalam

bidang dakwah akan dapat memudahkan SDM dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di pondok pesantren.
 P8: Jika pondok pesantren dapat mengoptimalkan SDM yang dimilikinya secara efektif, maka ketercapaian visi dan misinya akan maksimal.
 P9: Kerjasama yang dilakukan pondok pesantren dengan lembaga di luar pondok pesantren akan dapat memberikan nilai tambah bagi peningkatan kualitas pondok pesantren.
 P10: Pendelegasian tenaga pengajar untuk mengajar di lembaga-lembaga diluar pesantren dapat memberikan pengalaman positif bagi tenaga pengajar sekaligus sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat.
 P11: Budaya pesantren akan menjadi ciri khas yang membedakan antara pondok pesantren yang satu dengan pondok pesantren lainnya.
 P12: Nilai-nilai yang dibentuk dalam budaya pesantren harus mampu menjadi pedoman bagi perubahan sikap dan perilaku warga pesantren dalam menjalankan aktifitasnya.

Diagram konteks implementasi pengembangan SDM pondok pesantren seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pondok Pesantren

Evaluasi Pengembangan SDM Pondok Pesantren

Berdasarkan analisis lintas kasus tentang evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren, dapat disusun temuan penelitian lintas kasus yang berkaitan dengan evaluasi pengembangan SDM sebagai berikut: (a) pondok pesantren memanfaatkan momen pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap minggu atau bulannya untuk mengevaluasi setiap program pengembangan yang telah dilaksanakan, (b) kegiatan evaluasi melibatkan seluruh komponen yang ada di pesantren, (c) hirarki keputusan pada struktur birokrasi menjadikan Tuan Guru/Kyai sebagai puncak pengambilan keputusan, (d) kharisma Tuan Guru/Kyai menjadi legalitas bagi setiap aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh warga pesantren, (e) buku poin sebagai salah satu alat kontrol bagi setiap aktivitas yang dilakukan oleh santri maupun ustadz, (f) faktor kedisiplinan menjadi permasalahan yang paling sering muncul dalam setiap proses pengembangan yang dilaksanakan, (g) optimalisasi peran dan tanggung jawab masing-masing kepala lembaga untuk mengontrol setiap proses yang berlangsung di pesantren, (h) perubahan sikap dan perilaku SDM dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya di pesantren menjadi aspek evaluasi hasil pengembangan, (i) meningkatnya motivasi SDM untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam proses pembelajaran menjadi salah satu ukuran keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan, dan (j) jumlah santri terus meningkat setiap tahunnya membuktikan eksistensi pesantren sebagai dampak program pengembangan yang telah dilaksanakan.

Dari temuan penelitian lintas kasus di atas, dapat disusun proposisi penelitian tentang evaluasi pengembangan SDM pondok pesantren sebagai berikut.

P1: Jika pondok pesantren dapat memanfaatkan pertemuan rutinnya untuk melakukan evaluasi terhadap program-program yang sudah dijalankannya, maka setiap persoalan-persoalan yang muncul akan dapat dikomunikasikan dengan semua komponen pondok pesantren untuk dicarikan solusi penyelesaiannya.

P2: Evaluasi pengembangan SDM harus melibatkan semua komponen pondok pesantren untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan pengembangan yang telah dilaksanakan.

P3: Tuan Guru/Kyai merupakan puncak dari setiap hirarki keputusan yang diambil di pondok pesantren.

P4: Jika pondok pesantren mampu mengoptimalkan peran dan tanggung jawab masing-masing kepala

lembaga yang bernaung di bawah pondok pesantren untuk melakukan kontrol terhadap proses pengembangan yang dilakukan, maka akan dapat memudahkan pondok pesantren dalam menilai tingkat keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan SDMnya.

P5: Jika evaluasi terhadap program pengembangan SDM dilakukan secara sistematis, maka pondok pesantren akan dapat mengevaluasi keberlanjutan program yang sedang atau telah dilaksanakan.

P6: Evaluasi hasil pengembangan dapat dilihat dari sikap dan perilaku SDM dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di pondok pesantren.

P7: Jika pondok pesantren mampu mendorong setiap individu dalam pondok pesantren untuk terus mengembangkan kualitas dirinya, maka dapat dipastikan kualitas SDM yang dimilikinya akan terus meningkat.

P8: Jika sikap dan perilaku SDM yang dimiliki pondok pesantren menjadi lebih baik dari sebelum dilakukan pengembangan, maka dipastikan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan SDM pada pondok pesantren tercapai.

P9: Salah satu dampak positif keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan SDM pada pondok pesantren dapat dilihat dengan semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat untuk menitipkan putra-putrinya untuk menuntut ilmu di pondok pesantren.

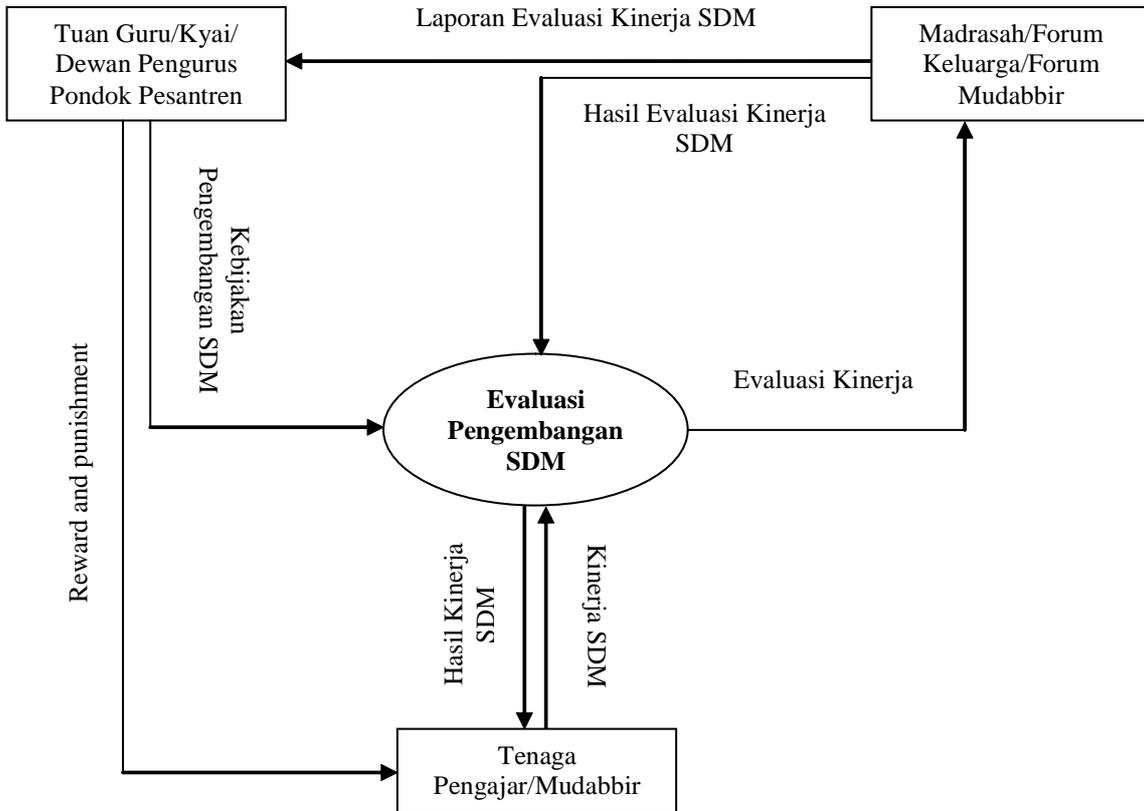
Diagram konteks evaluasi pengembangan SDM pondok pesantren dapat dilihat pada Gambar 3.

Berdasarkan hasil temuan dan proposisi pada masing-masing fokus penelitian manajemen pengembangan SDM pada pondok pesantren, dapat disusun diagram konteks tentang manajemen pengembangan SDM pondok pesantren seperti pada Gambar 4.

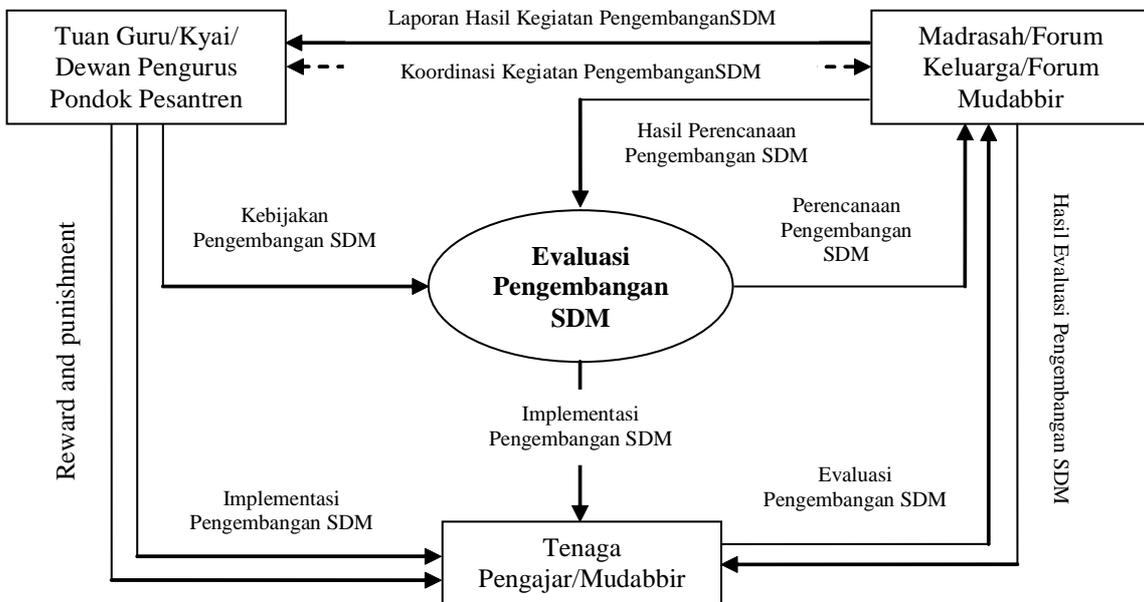
PEMBAHASAN

Perencanaan Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren

Perencanaan pengembangan SDM pada pondok pesantren merupakan upaya yang dilakukan oleh pondok pesantren dalam rangka menyiapkan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan program pengembangan SDM pada pondok pesantren. Dalam prosesnya, perencanaan pengembangan SDM dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu tahap analisis kebutuhan pengembangan, penentuan tujuan pengembangan serta perumusan strategi pengembangan. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan masing-masing tahapan sebagai berikut.



Gambar 3. Evaluasi Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren



Gambar 4. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pondok Pesantren

Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren yang sejak keberadaannya hingga saat ini tetap eksis dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Hal ini terlihat dari besarnya jumlah pondok pesantren yang ada di seluruh nusantara. Disadari atau tidak, keberadaan pondok pesantren telah memberikan kontribusi yang cukup besar bagi kemajuan bangsa Indonesia. Namun kenyataannya, tingginya jumlah pondok pesantren yang ada tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas maupun kuantitas SDM yang dimilikinya. Kenyataan membuktikan bahwa tidak sedikit pondok pesantren yang ada bukannya menjadi semakin maju dan berkembang, malah sebaliknya stagnan atau bahkan mengalami kemunduran. Mereka tidak dapat menunjukkan lagi eksistensinya di tengah-tengah masyarakat. Hal ini salah satunya dipengaruhi minimnya atau bahkan tidak adanya inovasi yang dilakukan oleh pengurus pondok pesantren untuk mengembangkan kualitas atau kuantitas SDMnya.

Mengingat pentingnya pengembangan SDM sebagai salah satu cara untuk tetap mempertahankan eksistensi pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat, maka dalam hal ini pengurus pondok pesantren perlu melakukan analisis terhadap kebutuhan-kebutuhan pengembangan pondok pesantrennya. Analisis kebutuhan pengembangan dilakukan setidaknya untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan pesantren akan SDMnya baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitasnya.

Secara umum SDM yang dimiliki oleh pesantren dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu sumber daya tenaga pengajar (ustadz) serta sumber daya pengurus santri (*mudabbir*). Kedua sumber daya ini memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda.

Dalam melakukan analisis kebutuhan pengembangan SDM, pelibatan seluruh komponen yang ada dalam pondok pesantren mutlak diperlukan. Terlebih lagi kepala-kepala madrasah yang bernaung dibawah pesantren lebih memahami kondisi lembaga yang dipimpinnya sehingga diharapkan dengan itu akan memudahkan bagi pengurus pesantren untuk memperoleh informasi tentang kondisi sumber daya yang dimiliki pesantren.

Pembentukan tim yang secara khusus melakukan analisis terhadap kebutuhan-kebutuhan pengembangan di pondok pesantren dapat membantu Tuan Guru/Kyai merumuskan alternatif-alternatif bagi setiap persoalan-persoalan yang terjadi di pondok pesantren. Tim ini sendiri dapat mengeksplorasi setiap persoalan-persoalan yang muncul terutama yang berka-

itan dengan kualitas dan kuantitas SDM yang ada di pondok pesantren. Dari setiap informasi yang diperoleh oleh tim tentang kondisi SDM di pondok pesantren diharapkan dapat menjadi masukan bagi Tuan Guru/Kyai untuk selanjutnya menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas maupun kuantitas SDM.

Pada kasus 1, tim yang terlibat dalam analisis kebutuhan pengembangan SDM di pondok pesantren adalah Dewan Pengurus bersama dengan kepala madrasah. Pelibatan kepala madrasah dalam analisis kebutuhan pengembangan ini dikarenakan mereka lebih mengetahui kondisi sumber daya yang dimilikinya. Sedangkan Dewan Pengurus sebagai penanggungjawab segala aktifitas yang berlangsung di pondok pesantren menitikberatkan analisis kebutuhan pengembangannya pada sumber daya *mudabbir* yang secara langsung mengurus segala keperluan santri selama berada di pondok pesantren.

Berbeda halnya dengan kasus 2, tim analisis ini sendiri dilakukan oleh majelis keluarga bersama dengan kepala-kepala kamar (*mudabbir*). Kyai selaku pengasuh hanya menyampaikan garis besar harapan yang ingin di capainya dari setiap SDM yang ada di pondok pesantren, selebihnya keterlibatan majelis keluarga bersama dengan kepala-kepala kamar menjadi sangat penting untuk mengeksplorasi setiap persoalan-persoalan yang berkaitan dengan SDM di pondok pesantren.

Analisis terhadap kebutuhan-kebutuhan pengembangan ini dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pentingnya suatu program bagi peningkatan kualitas dan kuantitas SDM di pondok pesantren. Maka sebagai langkah awal bagi terpenuhinya jumlah SDM baik tenaga pengajar maupun *mudabbir* analisis rasio antara jumlah santri dengan tenaga pengajar dan *mudabbir* haruslah seimbang. Dalam hal ini untuk mencapai keefektifan dalam proses pembelajaran maupun pengurusan santri harus didukung oleh jumlah tenaga pengajar atau *mudabbir* yang cukup, maka program rekrutmen SDM perlu untuk dilakukan untuk menyeimbangkannya.

Selain analisis terhadap kebutuhan jumlah tenaga pengajar atau *mudabbir* yang harus seimbang, Kualifikasi akademik menjadi salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh tenaga pengajar pada sebuah lembaga pendidikan. Hal ini sebagaimana diatur dalam Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 yang pada pasal 8 menyebutkan bahwa "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memili-

ki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Pernyataan dalam undang-undang ini sekaligus menjadi salah satu dasar bagi pondok pesantren dalam menyusun program pengembangan yang akan dilaksanakannya.

Penentuan Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan SDM pada pondok pesantren merupakan upaya meningkatkan profesionalitas SDM. Upaya peningkatan profesionalitas ini bukan tanpa tujuan, akan tetapi memiliki makna yang cukup dalam baik bagi individu maupun bagi pesantren sendiri. Bagi individu, upaya peningkatan kualitas melalui program pengembangan ini dapat memberikan pengetahuan dan wawasan tentang tugas dan peran yang harus dijalankannya. Sedangkan bagi pondok pesantren, upaya peningkatan kualitas ini berkaitan dengan upaya mempertahankan eksistensi pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat.

Secara umum tujuan pengembangan SDM pada kasus 1 dan kasus 2 tidak jauh berbeda. Dalam hal ini individu yang terlibat dalam setiap proses pengembangan akan memperoleh pengalaman serta pengetahuan dari setiap proses pengembangan yang dilakukan. Begitu pentingnya arti pengembangan ini bagi individu disebabkan adanya tuntutan-tuntutan profesional yang harus di penuhi oleh setiap SDM.

Sedangkan untuk pondok pesantren sendiri, upaya pengembangan SDM yang dilakukan sangat berarti untuk memastikan bahwa pondok pesantren memiliki sumber daya yang berkualitas. Terpenuhinya standar kemampuan profesional yang harus dimiliki oleh tenaga pengajar maupun *mudabbir* menjadi salah satu komponen yang menentukan eksistensi pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat.

Perumusan Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan merupakan salah satu cara atau teknik yang dilakukan oleh pondok pesantren untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas SDMnya. Strategi pengembangan SDM yang disusun harus mengacu pada hasil analisis kebutuhan pengembangan di pondok pesantren. Pada kedua kasus pondok pesantren yang menjadi latar penelitian, strategi pengembangan difokuskan pada upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas SDMnya, yaitu melalui program rekrutmen SDM, program pendidikan dan pelatihan serta pembentukan budaya pesantren.

Program rekrutmen SDM dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi standar ideal antara jumlah tenaga pengajar dan *mudabbir* dengan jumlah santri. Rekrutmen juga berkaitan dengan bagaimana upaya pondok pesantren memperoleh sumber daya yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhannya. Program rekrutmen pada kedua kasus pondok pesantren ini dilakukan atas dasar kebutuhan tenaga pengajar dan *mudabbir* yang terus meningkat. Jumlah santri setiap tahun berkembang, sehingga harus memaksa pondok pesantren melakukan rekrutmen SDMnya, baik tenaga pengajar maupun *mudabbir*nya.

Strategi lainnya yang dilakukan pondok pesantren untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh SDMnya yaitu melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya peningkatan kemampuan tenaga pengajar maupun *mudabbir* melalui pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas serta keahlian yang dimiliki oleh tenaga pengajar maupun *mudabbir*.

Pada kasus 1 program pengembangan melalui pendidikan dilakukan dengan mengirimkan alumni berprestasi untuk melanjutkan studinya ke perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri. Meskipun program pengiriman alumni untuk studi lanjut tidak dilakukan secara langsung, akan tetapi proses pendampingan alumni hingga di terima menjadi mahasiswa di perguruan tinggi khususnya yang mempersyaratkan calon mahasiswanya hafal Al-Qur'an terus dilakukan.

Berbeda halnya dengan kasus 2, program pendidikan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan SDMnya dilakukan dengan mengadakan kerjasama antara pondok pesantren dengan beberapa perguruan tinggi swasta di Jawa Timur dengan mengadakan kelas jauh bagi mahasiswanya dan memfasilitasi program kerjasama tersebut. Tenaga pengajar maupun kepala-kepala kamar yang belum memenuhi kriteria kualifikasi akademik S1 mendapatkan kemudahan untuk mengikuti pembelajaran karena berada di dalam pondok pesantren.

Program lainnya yang menjadi upaya mengembangkan SDM di pondok pesantren adalah melalui pembentukan budaya pesantren. Pembentukan budaya pesantren bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai, makna bersama setiap warga pesantren dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam hal ini pembentukan budaya pesantren menjadi salah satu langkah bagi warga pesantren khususnya tenaga pengajar dan *mudabbir* untuk terus meningkatkan kemampuan dan

potensi yang dimilikinya. Budaya pesantren pada kedua kasus pondok pesantren ini sendiri berbeda.

Strategi pengembangan melalui pembentukan budaya pesantren bertujuan untuk dapat memastikan sikap dan perilaku SDM pada pondok pesantren yang profesional sehingga eksistensi pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat tetap terjaga.

Implementasi Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren

Implementasi pengembangan SDM pada pondok pesantren dilaksanakan melalui program rekrutmen SDM, program pendidikan dan pelatihan serta pembentukan budaya pesantren.

Program Rekrutmen SDM

Rekrutmen SDM pada pondok pesantren merupakan jawaban atas perlunya peningkatan kualitas maupun kuantitas SDM. Rekrutmen ini sendiri harus didasarkan pada kebutuhan pesantren akan SDM yang berkualitas. Dalam proses rekrutmen SDMnya, pondok pesantren terlebih dahulu harus memastikan kebutuhan-kebutuhan SDMnya. Kebutuhan SDM ini berkaitan dengan seberapa besar jumlah ideal tenaga pengajar ataupun *mudabbir* yang harus dimiliki oleh pesantren untuk mengurus santrinya.

Pada kasus 1 dan kasus 2, kebutuhan akan tenaga pengajar maupun *mudabbir* dengan jumlah yang ideal terus dilakukan setiap tahunnya karena meningkatnya jumlah santri dari tahun ke tahun. Namun hal ini pun masih dirasa belum cukup mengingat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh pondok pesantren. Maka untuk mengatasi hal keterbatasan tersebut, keterlibatan santri-santri senior menjadi solusi sementara bagi permasalahan ini.

Selain rasio antara jumlah tenaga pengajar dan *mudabbir* dengan jumlah santri yang perlu diseimbangkan, kebutuhan akan SDM yang berkualitas juga menjadi perhatian Tuan Guru/Kyai selaku pengasuh pesantren. Pada kasus 1 yang program utama pondok pesantrennya adalah *tahfidzul qur'an*, maka persyaratan utama untuk bisa menjadi tenaga pengajarnya adalah *hafidz Al-Qur'an*. Tenaga pengajar atau yang biasa disebut *mustami* pun haruslah seorang yang hafal Al-Qur'an. Hal ini mutlak diperlukan sebagai langkah pesantren untuk tetap mempertahankan eksistensinya di tengah-tengah masyarakat.

Berbeda halnya dengan kasus 2 yang menjadikan penguasaan kitab-kitab klasik /kitab kuning seba-

gai program unggulannya, maka tenaga pengajar yang mengajar di pondok pesantren ini pun harus menguasai minimal ilmu-ilmu alat (*balaghoh*) dan sebagainya. Penguasaan terhadap ilmu-ilmu dasar ini diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang dilaksanakan di pondok pesantren.

Untuk dapat menjaga keaslian atau kekhasan keilmuan dari masing-masing pondok pesantren, rekrutmen sumber daya tenaga pengajar dan *mudabbir* umumnya diambil dari alumni-alumni yang dianggap kompeten dalam bidangnya. Pada kasus 1 optimalisasi peran alumni untuk mengajar atau menjadi *mudabbir* di pesantren sangat besar. Alumni-alumni yang telah menyelesaikan pendidikannya di perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri khususnya Timur Tengah diberikan kesempatan untuk mengaplikasikan ilmunya di pondok pesantren. Dalam hal ini wawasan dan jaringan yang dimiliki oleh lulusan Timur Tengah khususnya memiliki arti yang besar sekali bagi perkembangan pondok pesantren. Keberadaan mereka menjadi nilai positif bagi perkembangan dan kemajuan pondok pesantren.

Tidak jauh berbeda dengan yang terjadi pada kasus 1, pada kasus 2 alumni yang berprestasi menjadi prioritas pada setiap rekrutmen SDM di pondok pesantren. Alumni-alumni yang sebagian besar adalah mahasiswa STIKK atau santri senior di tunjuk langsung oleh Kyai atas rekomendasi dari majelis keluarga untuk mengajar atau menjadi *mudabbir* di pondok pesantren.

Rekrutmen SDM khususnya tenaga pengajar pondok pesantren tidak sepenuhnya berasal dari alumni pondok pesantren. Calon tenaga pengajar yang berasal dari luar pesantren pun diberikan kesempatan untuk menjadi tenaga pengajar. Namun seleksi terhadap calon yang berasal dari luar pondok pesantren ini tentunya berbeda dengan calon yang berasal dari dalam pondok pesantren. Rekam jejak calon terutama yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitasnya di luar pesantren menjadi perhatian utama bagi pengasuh pesantren. Pendekatan yang lebih sering digunakan dalam rekrutmen tenaga pengajar adalah pendekatan spiritual yang menekankan pada kedalaman ilmu agama calon pengajar, kepribadian serta kesalehan dalam beragama.

Program Pendidikan dan Pelatihan

Sastradipura (2002) menyatakan bahwa pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman

lingkungan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan sebagai proses jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak. Sedangkan pelatihan sebagai salah satu proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Pada kasus 1 pengembangan SDM dilakukan dengan membagi peran dan tanggung jawab masing-masing madrasah yang bernaung dibawah pondok pesantren untuk melaksanakan setiap program pengembangan yang dianggap mampu meningkatkan kemampuan SDMnya. Dalam hal ini setiap program yang dilaksanakan baik yang berupa pendidikan maupun pelatihan dilaporkan kepada Dewan Pengurus sebagai bentuk pertanggungjawabannya kepada yayasan. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing madrasah untuk melaksanakan setiap program pengembangan utamanya yang berkaitan dengan kegiatan pelatihan dikarenakan madrasah lebih mengetahui kondisi SDMnya. Pondok pesantren dalam hal ini hanya memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan madrasah yang tidak mampu ditangani oleh madrasah.

Secara formal, pengembangan SDM melalui program pendidikan dilakukan dengan mengirimkan alumni berprestasi untuk melanjutkan studinya baik ke dalam maupun luar negeri khususnya Timur Tengah. Pengiriman alumni ini dilakukan dengan memanfaatkan jaringan yang telah dibangun oleh alumni-alumni yang sebelumnya pernah atau sedang berada di luar negeri. Untuk mempermudah prosesnya, alumni-alumni yang ingin melanjutkan ke perguruan tinggi yang mempersyaratkan calon mahasiswanya hafal Al-Qur'an diberikan rekomendasi dari pondok pesantren.

Pada kasus 2, optimalisasi peran guru tugas dari Universitas Al-Azhar terus ditingkatkan. Eksplorasi ilmu yang dimiliki oleh guru-guru tugas ini betul-betul dimanfaatkan oleh pondok pesantren. Tenaga pengajar dan *mudabbir* yang berasal dari pondok pesantren tidak menyia-nyiaakan kesempatan untuk "berguru" kepada guru-guru tugas ini.

Selain melalui *sharing* dengan guru-guru tugas dari luar ini, pendelegasian tenaga-tenaga pengajar untuk mengajar pada lembaga-lembaga diluar pesantren dapat memberikan nilai positif bagi setiap perkembangan kemampuan tenaga pengajar sekaligus

sebagai bentuk pengabdianya kepada masyarakat. Hal ini dilakukan untuk memberikan pengalaman kepada tenaga pengajar tentang kondisi masyarakat yang cenderung berbeda dengan di pondok pesantren.

Pembentukan Budaya Pesantren

Budaya pesantren yang identik dengan budaya Islam menekankan pada internalisasi nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW. Dalam hal ini budaya pesantren merupakan budaya yang digali, dikembangkan dan disempurnakan oleh pendirinya untuk kemudian diwariskan kepada generasi-generasi sesudahnya. Dalam budaya pesantren ini, filsafat hidup pendirinya menjadi dasar yang kuat bagi penanaman nilai-nilai budaya tersebut kepada warga pesantren. Budaya pesantren ini menjadi ciri khas yang membedakan antara pesantren yang satu dengan pesantren lainnya sebagaimana diungkapkan oleh (Robbins, 2005:485) bahwa "budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya".

Budaya pesantren yang dibentuk oleh pengasuh pondok pesantren merupakan cerminan dari visi dan misi pondok pesantren. Pada kasus 1 budaya pesantren yang dibentuk merujuk pada visi pondok pesantren yaitu "mencetak generasi ulama penghafal Al-Qur'an". Dalam hal ini untuk mendukung visi tersebut budaya menghafal Al-Qur'an mejadi ciri khas yang membedakannya dengan pondok pesantren lainnya. Sedangkan pada kasus 2 yang visi pondok pesantrennya "mencetak generasi *shalihin shalihah* yang memiliki kedalaman spiritual dan keluasan ilmu pengetahuan" tentunya juga lebih memfokuskan budaya yang dibentuknya pada visi tersebut.

Secara umum budaya-budaya yang dibentuk di pondok pesantren menekankan pada aspek pendalaman nilai-nilai keikhlasan, persaudaraan, tolong menolong serta kebebasan. Dalam hal ini, nilai-nilai tersebut mutlak harus dimiliki oleh semua warga pesantren.

Evaluasi Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren

Evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren menekankan pada perubahan sikap dan perilaku tenaga pengajar ataupun *mudabbir* dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya. Evaluasi ter-

hadap perilaku sebagai hasil dari program pengembangan yang dilaksanakan menjadi faktor utama penilaian keberhasilan program yang dijalankan.

Pemanfaatan momen-momen pertemuan rutin menjadi salah satu wadah untuk mengevaluasi setiap program yang sudah dan sedang dilaksanakan. Dalam hal ini keterlibatan seluruh komponen yang ada di pondok pesantren untuk melakukan evaluasi sebagai bentuk kepedulian terhadap kondisi yang terjadi di pondok pesantren. Walau bagaimanapun juga keberadaan Tuan Guru/Kyai sebagai pengasuh pondok pesantren menjadi puncak dari setiap hirarki keputusan yang diambil di pondok pesantren.

Pada kasus 1 evaluasi terhadap keberhasilan program yang dijalankan dapat dilihat salah satunya dari hasil perolehan prestasi yang diraih oleh ustadz maupun santri dalam even-even *musabaqah tilawatil qur'an*. Kegiatan *musabaqah tilawatil qur'an* tidak hanya dilaksanakan untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat luas, lebih dari itu evaluasi yang dilaksanakan harus bersumber pada kesadaran diri untuk terus meningkatkan kemampuan yang dimilikinya.

Pada kasus 2, untuk mempermudah keterlaksanaan evaluasi yang berlangsung, dibuat buku poin sebagai alat kontrol bagi ketercapaian setiap program yang dilaksanakan. Poin-poin yang harus dicapai oleh ustadz maupun santri harus dipenuhi untuk dapat melihat sampai sejauh mana tingkat keberhasilan program tersebut.

SIMPULAN & SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya tentang perencanaan pengembangan SDM pada pondok pesantren, dapat ditarik beberapa simpulan tentang tahapan perencanaan yaitu: (a) analisis kebutuhan pengembangan SDM, penentuan tujuan pengembangan, dan perumusan strategi pengembangan. Implementasi Pengembangan SDM pada Pondok Pesantren dilakukan melalui program-program berikut: (a) rekrutmen SDM, (b) program pendidikan dan pelatihan, dan pembentukan budaya pesantren. Evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren ditekankan pada perubahan sikap dan perilaku SDM dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Pemanfaatan momen-momen pertemuan rutin serta penggunaan alat evaluasi berupa buku poin menjadi salah satu upaya yang dilakukan pondok pesantren untuk

dapat mengontrol setiap proses yang dilakukan dalam mengembangkan SDM.

Saran

Beberapa saran ditujukan untuk: (a) bagi penyelenggara pendidikan keagamaan khususnya pondok pesantren agar menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan kajian yang dapat membantu proses berfikir inovatif dalam mengembangkan SDM dapat menjadi dasar bagi pengaplikasian fungsi spiritual yang terkait dengan aqidah, syari'ah dan akhlak, (b) Kementerian Agama Cq. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren agar dapat membuat kebijakan, keputusan dan semacamnya yang berkaitan dengan upaya-upaya pengembangan SDM pada pondok pesantren, baik berupa sarana prasarana, dana dan teknologi tepat guna agar program yang sudah, sedang dan akan dilaksanakan dapat memacu perubahan percepatan yang positif, (c) peneliti lain, hasil penelitian ini akan memberikan khazanah pengetahuan yang diharapkan dapat dikembangkan penelitian berikutnya berbasis pengembangan SDM dengan latar berbeda dan pendekatan penelitian yang lain, dan (d) pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan sosial kemasyarakatan dan keagamaan agar menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi pemikiran serta pijakan bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan manajemen SDM.

DAFTAR RUJUKAN

- Amrullah, AMK. 2011. *Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren; Studi Multikasus pada Pesantren Bungkok, Pesantren Al-Furqon Tahmidi Buring dan Pesantren An-Nur 2 Bululawang*. Disertasi. Malang. Universitas Negeri Malang.
- Arifin, I & Slamet, M. 2010. *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren; Kasus Ponpes Tebu Ireng Jombang*. Yogyakarta. Aditya Media.
- Bogdan, R.C. & Taylor, S.T. 1975. *Introduction Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley & Sons.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*, (3rd Edition), Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Castallo, R.T. 1991. *School Personnel Administration; A Practitioner's Guide*. USA: Allyn and Bacon.
- Chalid, 1994.
- Cunningham. 1982. *Systematic Planning for Educational Change*. Mayfield: Mayfield Publishing Company
- Chirzin, M.H. 1985. *Ilmu dan Agama dalam Pesantren; Pesantren dan Pembaharuan*. (Rahardjo, ed). Jakarta. LP3ES.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikdasmen.
- Dessler, G.1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Human Resource Management 7e*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta. Prenhallindo.
- Dhofier, Z. 1982. *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES. Jakarta.
- Fathoni, A. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Fattah, N. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, 2003
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration; Theory, Research and Practice*. The McGraw-Hill Compagnie, Inc. New York.
- Jones, G.R & Hill, C.W. 1995. *Strategic Management An Integrated Approach. Third Edition*. Berkeley Street. Boston.
- Kuntowijoyo, 1991. *Paradigm Islam; Interpretasi Untuk Aksi*. Yogyakarta. Mizan.
- Lin, N. 1976. *Foundation of Social Research*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lincoln & Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta. INIS.
- Mayer, R.R. 1985. *Policy and Program Planning: A Developmental Perspective*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta: UI Press.
- Muhaimin & Mujib, A. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofik dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. Bandung. Triganda Karya.
- Nawawi, H & Nawawi, M. 1992. *Instrument Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Nizar, S. 2008. *Sejarah Pendidikan Islam; Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*. Jakarta. Kencana.
- Rivai, V & Murni, S. 2010. *Education Management; Analisis, Teori dan Praktek*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Robbins, S.P & Coulter, M. *Manajemen*. Alih bahasa : Bob Sabran. Erlangga.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia.
- Sardjo, M. 1980. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta. Dharma Bakti.
- Siagian, S.P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Sunyoto, 1990
- Thoha, A.Z. 2003. *Runtuhnya Singgasana Kiai; NU, Pesantren dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usai*. Yogyakarta. Kutub.
- Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Edisi ke 4)*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Wahjoetomo. 1997. *Perguruan Tinggi Pesantren; Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta. Gema Inساني Press.
- Yin, R.K. *Studi Kasus, Desain dan Metode*. Terjemahan oleh M. Djauzi Mudzakir. 2002. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Zaini, A.W. 1994. *Dunia Pemikiran Kaum Santri*. Yogyakarta. LKPSM.